



**Lemken, Thomas; Helfert, Marlene;
Kuhndt, Michael; Lange, Frauke; Merten, Thomas
(Herausgeber)**

Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs

Impressum

Herausgeber:

Thomas Lemken,
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Marlene Helfert,
Technische Universität Darmstadt,
Institut für Arbeitswissenschaft (IAD)
Michael Kuhndt,
UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on
Sustainable Consumption and Production gGmbH (CSCP)
Frauke Lange,
Universität Duisburg-Essen (UDE),
Labor für Organisationsentwicklung - orglab
Thomas Merten,
Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH

Wuppertal, Mai 2010

Redaktion:

Thomas Lemken
Wuppertal Institut für Klima,
Umwelt, Energie GmbH
Döppersberg 19
42103 Wuppertal
Postfach 10 04 80
42004 Wuppertal
Tel.: +49 (0)2 02 / 24 92 - 179
Fax: +49 (0)2 02 / 24 92 - 138
thomas.lemken@wupperinst.org

Grafik, Satz, Gestaltung:

Stephan Preuß · Grafik + Design,
Wuppertal; Stephan Preuß, Daniela Apel

Druck:

Scan + Proof · elektronische
Druckformen GmbH, Krefeld

Weitere Informationen zum Projekt
Strategische Allianzen für Nachhaltige
Entwicklung finden Sie unter
www.strategische-allianzen.net
Gefördert wird das Vorhaben im
Rahmen des Förderschwerpunktes
„Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“
im Programm *„Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln.“*
Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“
des Bundesministeriums für Bildung und
Forschung (BMBF),
Projektträger: DLR.
Förderkennzeichen: 01FM07085

Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs

Mit Beiträgen von:

Bruder, Ralph;
Engelmann, Tobias;
Helbig, Rolf;
Helfert, Marlene;
Kuhndt, Michael;
Lange, Frauke;
Lemken, Thomas;
Merten, Thomas;
Philipps, Sebastian;
Schmitt, Martina;
Stark, Wolfgang,
Stöckmann, Kim;
Süßbauer, Elisabeth;
Wiens, Christian

1	Innovationspotenziale erschließen durch organisationsübergreifende Allianzen für nachhaltige Entwicklung	5
1.1	Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung	6
1.2	Innovationsfähigkeit und Netzwerkkompetenz	6
1.3	Gestaltung der Kooperation in Netzwerken	6
1.4	Das Projekt „Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung“	7
1.5	Das methodische Vorgehen im Projekt	8
1.6	Ergebnisse	8
2	Der Mensch im Netzwerk – Arbeitsgestaltung in Allianzen	12
2.1	Einleitung	12
2.2	Arbeitsgestaltung in den untersuchten Netzwerken	12
2.2.1	Arbeits- und Aufgabengestaltung	12
2.2.2	Arbeitszufriedenheit und Engagement	13
2.2.3	Ausgewogenheit zwischen Aufwand und Belohnung	13
2.2.4	Information und Kommunikation	13
2.2.5	Teameffektivität und Innovation	14
2.3	Leitfaden zur Gestaltung von Arbeit und Zusammenarbeit in Netzwerken	14
2.3.1	Mitgliedervielfalt	14
2.3.2	Netzwerkkompetenz	15
2.3.3	Wissensmanagement	15
2.3.4	Kommunikation	15
2.3.5	Informationsmanagement	16
2.3.6	Netzwerksteuerung und Partizipation	16
2.3.7	Netzwerkkultur	16
2.3.8	Netzwerkklima	17
2.3.9	Netzwerkidentität	17
2.3.10	Effektivität der Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit	17
2.3.11	Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten	18
2.3.12	Tätigkeitsspielraum	18
2.3.13	Ganzheitlichkeit der Arbeit	18
2.3.14	Aufwand-Belohnungs-Verhältnis	19
2.3.15	Arbeitszufriedenheit	19
2.4	Zusammenfassung und Ausblick	19
3	Der METALOG als Allianz für Sozial-Innovationen & Social Entrepreneurship	20
3.1	Einleitung	20
3.2	Der METALOG-Prozess M ^{CC}	22
3.2.1	Beschreibung des M ^{CC} -Verfahrens am Fallbeispiel Gabel-Consulting	23
3.2.2	Die Gestaltung der Marktplätze und der Praxisphase	24
3.2.3	Ausgewählte handlungsleitende Schlussfolgerungen für den M ^{CC} -Prozess	24
3.3	Der METALOG Prozess M ^{iD}	25
3.3.1	Beschreibung des M ^{iD} -Prozesses am Fallbeispiel Ideenstifter ³	26
3.3.2	Ausgewählte handlungsleitende Schlussfolgerungen	29
3.4	Fazit und Ausblick	29

4	Management und Steuerung strategischer Allianzen	30
4.1	Aufgabe des Teilprojekts	30
4.2	Vorgehen	30
4.3	Vorgehen im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis	31
4.4	Ergebnisse	33
4.4.1	Managementstrukturmerkmale von OWL MASCHINENBAU	33
4.4.2	Nachhaltigkeit und Innovation im Kontext der strategischen Allianz und des Projekts	33
4.5	Fallstudie OWL MASCHINENBAU	34
4.5.1	Stakeholderanalyse	34
4.5.2	Auflistung von Erfolgsfaktoren	35
4.5.3	Selbstbewertung nach dem Sustainable Excellence Ansatz	35
4.6	Entwicklung und Implementierung der Instrumente	36
4.6.1	Systematische Einordnung der Instrumente und ihre zeitliche Abfolge	36
4.6.2	Grundsätzliche Erwägungen zur Anwendung des EFQM-Modells und der RADAR-Systematik für strategische Allianzen	37
4.6.3	Grundsätzliche Erwägungen zu den entwickelten Instrumenten für strategische Allianzen	37
4.7	Die Tools in der Praxis	38
4.8	Fazit	39
5	Innovationen in nachhaltigkeits-orientierten Bildungsallianzen	40
5.1	Nachhaltigkeitsorientierte Bildungsallianzen	40
5.1.1	Begriffliche Annäherung	40
5.1.2	Strukturmerkmale nachhaltigkeitsorientierter Bildungsallianzen	41
5.2	Die Fallstudie KURS 21 e.V.: Ziel und Vorgehen	44
5.3	Erfolgsfaktoren der Entstehung, der Entwicklung und des Bestandes einer strategischen Bildungsallianz: KURS 21 e.V.	44
5.4	Erfolgsfaktoren strategischer Bildungsallianzen: Schwerpunkt Nachhaltigkeitsinnovationen	46
6	Nachhaltige Innovation durch strategische Allianzen in Wertschöpfungsketten	49
6.1	Trends, Potenziale und Herausforderungen	49
6.2	Die Rolle strategischer Allianzen	50
6.3	Das Beispiel des GDA	50
6.3.1	Analyseansatz und Ergebnis	50
6.3.2	Nachhaltige Innovationen durch den GDA	51
6.3.3	Ansatzpunkte für Instrumente	53
6.4	Instrumente für strategische Allianzen	53
6.4.1	Die Hot Spot-Analyse als universelles Instrument der ersten Stufe	54
6.4.2	Instrumente der zweiten Stufe: Nachhaltige Innovation initiieren	55
6.4.3	Instrumente der dritten Stufe: Evaluationshilfen	57
6.5	Fazit und Ausblick	58
7	Literaturverzeichnis	59
8	Portrait der beteiligten Netzwerke	67
8.1	Die Innovations-Allianz METALOG	67
8.2	Das Netzwerk OWL MASCHINENBAU	69
8.3	KURS 21 e.V.	70
8.4	Der Gesamtverband der Aluminiumindustrie (GDA)	71
8.4.1	Eignung als Fallbeispiel	71
8.4.2	Ziele und Initiativen	72
9	Über die Autoren	73
	Projektpartner, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	75

Innovationspotenziale erschließen durch organisationsübergreifende Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Thomas Lemken, Marlene Helfert, Frauke Lange, Sebastian Philipps

Eine nachhaltige Entwicklung ist die globale Herausforderung des 21. Jahrhunderts und zielt gleichzeitig auf die Erhaltung der Ökosphäre sowie weltweit sozialverträgliche und wirtschaftlich verlässliche Bedingungen ab (vgl. Schmidt-Bleek 2007). Sie ergibt sich aus einer Situation, in der konventionelle Lösungen immer öfter an der Komplexität einer sich wandelnden Welt scheitern und einzelne Akteure immer seltener über Informationen und Mittel verfügen, Verbesserungen alleine voranzutreiben. Dies erfordert eine umfassende Modernisierung der Gesellschaft und setzt ein hohes Maß an Orientierungswissen sowie neue Lösungskonzepte für die gegenwärtigen Problemlagen voraus (Liedtke/Welfens 2007; Jäger 2007).

Dementsprechend verlangt sie auch nach der breiten Mobilisierung vorhandener Kreativitätspotenziale und der Herausbildung einer neuen

Innovationskultur, die Vernetzung und Kooperation in den Mittelpunkt stellt.

Das Projekt „Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung“ greift diese Herausforderung auf und beleuchtet Wege wie Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam die Innovationen auf den Weg bringen können, die eine nachhaltigere Entwicklung möglich machen. Abbildung 1 verdeutlicht den Ansatzpunkt des Projektes und die damit verbundene These, dass Nachhaltigkeitspotenziale und dementsprechend eine Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung durch institutionelle Innovationen und kooperatives Handeln oft schneller und effektiver gehoben bzw. bewirkt werden können, da diese dazu verhelfen, Synergieeffekte zu erschließen und Reibungsverluste zu vermeiden. Innovationen sind flexible Reaktionen auf sich verändernde Rahmenbedingungen.

**Nachhaltige
Entwicklung als
globale
Herausforderung**

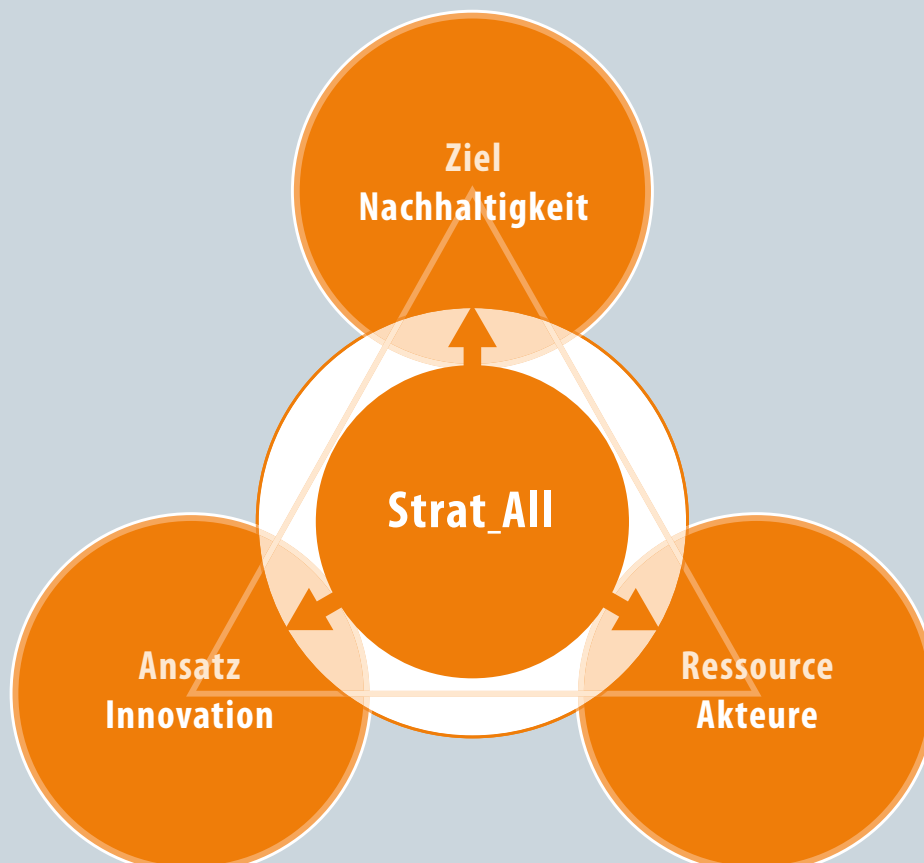


Abb. 1:
Projektansatz
„Strategische
Allianzen“
Quelle: eigene Abbildung

1.1 Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung

Zentrale Rolle von Innovationen

Das Thema Innovation nimmt bereits seit vielen Jahren eine zentrale Rolle in der Management-Literatur ein (vgl. Fichter 2005). Ähnlich wie beim Konzept einer nachhaltigen Entwicklung konnte sich jedoch bislang kein inhaltlich vollständiges und einheitliches Verständnis von Innovation etablieren.

In der klassischen Innovationsforschung stehen in der Regel technische Innovationen im Mittelpunkt (vgl. Schumpeter 1993). In der jüngeren Vergangenheit wird zunehmend die Bedeutung politischer und soziokultureller Einflüsse für die Entstehungs- und Durchsetzungsfähigkeit von Innovationen und Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen unterstrichen. Hinzu kommt, dass mit technischen Innovationen meist auch organisationale, institutionelle und soziale Innovationen einhergehen (vgl. Fichter 2005).

Das Verhältnis von Nachhaltigkeit und Innovation ist komplex

Die Notwendigkeit von Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung ist unbestritten. Dazu gehören technische Innovationen zur ökologischen Optimierung von Prozessen und Produkten ebenso wie Dienstleistungsinnovationen und organisationale Innovationen zur Veränderung von Strukturen und Abläufen (vgl. Pfriem 2003). Das Verhältnis von Nachhaltigkeit und Innovation präsentiert sich in der Realität jedoch wesentlich komplexer als es die vorherige Aussage vermuten lässt. Nicht jede Innovation leistet automatisch einen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit.

1.2 Innovationsfähigkeit und Netzwerkkompetenz

Strategische Allianzen als Lernfelder

Prozesse, die innovative Lösungen gesellschaftlicher bzw. sozialer Problemlagen hervorbringen, können laut bisheriger Studien (vgl. Austin 2000; Kanter 1999) nur durch bereichsübergreifende Kooperationen zwischen diesen Akteuren angestoßen werden (vgl. Mandl 2005). Hier ist der Blick auf sog. strategische Allianzen als Lernfelder mit Win-win-Charakter, die wechselseitige Lernprozesse zwischen Wirtschaftsunternehmen, Staat und Zivilgesellschaft ermöglichen, lohnenswert (vgl. Bluszcz 2007).

Vor dem Hintergrund einer durch hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichneten wirtschaftlichen Entwicklung stellt die Innovationskraft einer Organisation einen bedeutenden strategischen Wettbewerbsfaktor dar. Gerade

aufgrund dieser Einschätzung lassen sich in der Literatur zahlreiche Positionen finden, die in der Innovationsfähigkeit den „Generalschlüssel zur Sicherung von Zukunftsfähigkeit“ (vgl. Feess et al. 2009; Konrad/Scheer 2004) sehen.

Innovationen und Innovationsfähigkeit sind in der Netzwerktheorie bereits thematisch verankert: Den Innovationen aus konventioneller Sicht, die auf Expertenwissen und letztlich einer tayloristischen Arbeits- und Produktionsorganisation basieren, steht eine exponentielle Zunahme sowohl der Menge als auch der Komplexität von Information und Wissen gegenüber, die letztlich zu einer dezentralen Verteilung bzw. Zersiedelung von Spezialwissen führt. Ein schneller und barrierefreier Zugriff auf das vorhandene Expertenwissen sowie dessen Nutzung erfordert unternehmensübergreifende Kooperationen in Form von Netzwerken oder Allianzen (Semlinger 2002; Segil 1998), die quasi als Innovationsverbünde zum gegenseitigen und gesamtwirtschaftlichen Nutzen beitragen.

Die Nutzung gemeinsamer Ressourcen in Netzwerken, auch über integrierte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, ist durch die „economies-of-scale“ begründet und der Zusammenhang zwischen Innovation und Qualifikation empirisch nachgewiesen (ZEW 2001; Blechinger/Pfeiffer 1997).

Besonders KMU, aber auch das Handwerk, sind auf Transferleistungen im Rahmen von Netzwerken angewiesen, wollen sie durch Innovationsfähigkeit ihre Marktposition erhalten oder ausbauen. Ihre Chance über Netzwerke erhebliches Lernpotenzial zu erschließen (Gersten 2002) liegt dabei in ihrer Flexibilität, Unkonventionalität und Risikobereitschaft (Dittrich 2002).

1.3 Gestaltung der Kooperation in Netzwerken

Grundvoraussetzung für innovative Netzwerke ist das „learning by interacting“ (Asheim/Cooke 1998). Aus diesem Grunde sind Kommunikations- und organisationale Lernfähigkeiten für Organisationen von zentraler Bedeutung (vgl. Hartmann et al. 2006; Brentel et al. 2003; Brentel et al. 2000; Müller et al. 2002). Werden kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) auf diesem Feld gestärkt, können sie das vorhandene Know-how erweitern und somit profitieren. Unterstützt durch Strategien und Instrumente der Personal- und Kompetenzentwicklung, können diese Synergieeffekte intensiviert und durch gegenseitiges Lernen,

Wissenstransfer und -anwendung beschleunigt werden. Im Rahmen einer aktiven Netzwerk-tätigkeit wird somit die individuelle, zukünftige Kooperationskompetenz signifikant verbessert (vgl. Hornschild 2002).

Organisationsübergreifende Lernprozesse (u.a. organisationales Lernen, Wissensmanagement, Netzwerkbildung) fördern und strukturieren die Lernprozesse in Organisationen. Sie fördern Innovationen in Organisationen und ihren Netzwerken, verbessern die Effektivität und stärken damit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens (Kristof et al. 2006). Vor diesem Hintergrund stellen Kooperationen in Netzwerken eine zentrale Quelle für betriebliche Lernprozesse dar (Nahapiet 2005). Ein wesentlicher Bereich, auf den im Rahmen von Kooperationen abgezielt wird, ist das Feld von Forschung und Entwicklung (F&E) bzw. der Produktentwicklung (vgl. Hauschildt 2004). Im Rahmen des Projektes „Strategische Allianzen für eine nachhaltige Entwicklung“ wurde deutlich, dass ein Erfahrung- und Wissensaustausch und damit ein gegenseitiges Lernen auch in nicht-technologischen Zusammenhängen notwendigerweise vollzogen wird. Der Zusammenschluss von Organisationen ist damit, als ein Instrument des Innovationsmanagements, auch von genereller Relevanz (vgl. Hauschildt 2005).

Eine nachhaltigere Entwicklung wird aber nur dann erfolgreich sein können, wenn die Personen in den Organisationen kreativ, mit viel Phantasie und kompetent zusammen arbeiten. Für die technologische Leistungsfähigkeit und die Innovationen sowie deren Diffusion spielen insbesondere qualifizierte Fachkräfte eine herausragende Rolle. Hier werden Wissen und die Innovationskultur in Unternehmen zu wichtigen Faktoren (Seliger 2007; Görlach et al. 2009; RKW 2009).

Das Einbringen von Motivation und Kompetenz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen ist die Voraussetzung, um beispielsweise neue Produktionsverfahren oder Dienstleistungskonzepte erfolgreich umzusetzen (BMBF 2005b).

Gegenstand von arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen in diesem Kontext ist die Frage, inwiefern die Arbeitsgestaltung der Netzwerk-arbeitsplätze (Koordinatoren etc.) zu Nachhaltigkeit und Innovationsfähigkeit des gesamten Netzwerks beitragen kann. Außerdem ist die Frage, wie ein optimal gestalteter Netzwerk-arbeitsplatz aussieht, bei dem das Netzwerk bzw. die darin verbundenen Unternehmen

langfristig den optimalen Nutzen ihrer menschlichen Ressourcen haben und die Mitarbeiter eine optimale Umgebung für sich und ihre Arbeit vorfinden, Gegenstand.

Zur Arbeitsgestaltung gehört dabei nicht nur die klassische Arbeits- und Aufgabengestaltung, sondern auch Felder wie Informations- und Kommunikationsabläufe, Organisationsprinzipien und Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Motivation, etc. Dabei interessiert sowohl die Frage, inwiefern sich die Arbeitsgestaltung auf den Erfolg der Netzwerke auswirkt, als auch inwiefern sich das Netzwerk auf die Gestaltung der Arbeitsplätze in seinen Mitgliedsorganisationen auswirkt.

1.4 Das Projekt „Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung“

Eine nachhaltige Entwicklung und die dafür notwendige Steigerung der Ressourceneffizienz stellt für Organisationen und deren Akteure eine Herausforderung dar, die neben technologischer vor allem auch sozialer und organisatorischer Innovationen bedarf. Entscheidend für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen sind

- gut ausgebildete Arbeitskräfte,
- die Anwendung ergebnis- und stakeholder-orientierter Managementsysteme und deren Schnittstellenmanagement innerhalb von Kooperationen,
- Stakeholderdialoge in der Wertschöpfungskette,
- die Interaktion zwischen Akteuren aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft sowie
- Veränderungen in der Organisationsentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung.

Das Projekt hat praxistaugliche Instrumente zur Initiierung und Weiterentwicklung innovations- und nachhaltigkeitsorientierter Allianzen entwickelt. Die im Projektzeitraum entwickelten Methoden und Instrumente haben, wo zutreffend, den Aufbau eines intersektoralen Unternehmensnetzwerks in der Ruhrregion (METALOG) unterstützt und stehen nun auch anderen Netzwerken zur Verfügung.

Wichtige strategische Allianzen, die sowohl in nationalen als auch in europäischen Forschungsprogrammen (z.B. das fona-Programm des BMBF sowie das 6. und 7. Forschungsrahmenprogramm der EU-Kommission) als Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie gesehen werden, stellen z.B. Kooperationen in der Wertschöpfungskette, regionale Kompetenz-

**Organisations-
übergreifende
Lernprozesse**

**Erfolgreiche
Zusammenarbeit
mit Kreativität und
Phantasie**

cluster, strategische Stakeholderallianzen sowie Bildungsallianzen dar. Forschungsgegenstand des Vorhabens sind unterschiedliche strategische Allianzen, die aus den oben genannten Zusammenhängen ausgewählt wurden:

- einen regionalen Branchenzusammenschluss/ Kompetenzcluster (OWL MASCHINENBAU),
- Kooperationen in der Wertschöpfungskette (Gesamtverband der Aluminiumindustrie – GDA),
- eine Bildungsallianz (KURS 21 e.V.),
- eine strategische intersektorale Stakeholderallianz (METALOG, in Gründung).

1.5 Das methodische Vorgehen im Projekt

Systematisches Vorgehen im Projekt

Das Forschungsvorhaben „Strategische Allianzen für eine nachhaltige Entwicklung“ wurde in einzelnen Teilvorhaben anhand folgender Systematik bearbeitet:

- Schaffung der Forschungsgrundlagen
- Fallanalysen
- Entwicklung handlungsstützender Instrumente und Konzepte
- Transfer der Ergebnisse

Abbildung 2 skizziert das inhaltliche Design des Verbundvorhabens im Zusammenhang.

Entwicklung eines Analyserasters

Im Rahmen der Analyse und Systematisierung der Forschungsgrundlagen zu strategischen Allianzen für eine nachhaltige Entwicklung wurden zunächst arbeitswissenschaftliche, zivilgesellschaftliche und organisationstheoretische Grundlagen sowie Grundlagen für Bildungsallianzen, Managementsysteme und Wertschöpfungsketten aufbereitet und dokumentiert.

Erkenntnislücken schließen

Besonderes Augenmerk wurde hier auf die Stellung und Rolle der strategischen Allianzen sowie ihre Funktionsweise im gesellschaftlichen Umfeld und ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung gelegt. Für die Analyse der Netzwerke wurde ein Analyseraster (www.strategische-allianzen.net/tools) ausgearbeitet, das verschiedene Aspekte abdeckt. Das Raster gibt einen Überblick darüber, wie die betrachteten Netzwerke aufgebaut sind, ob sie Nachhaltigkeit fördern und Basis für Innovationen sein können. Mit der Entwicklung des Analyserasters wurden zwei Ziele verfolgt: Zum einen soll das Analyseraster eine gemeinsame, formalisierte Beschreibung der untersuchten Netzwerke ermöglichen, das Raster ist somit Analysewerkzeug. Zum anderen ist das Analyseraster selbst ein Ergebnis, das als Instrument zur Untersuchung anderer Netzwerke verwendet werden kann.

Im Rahmen der sich anschließenden Fallanalysen (Analyse der Netzwerke OWL MASCHINENBAU, KURS 21 e.V., Gesamtverband der Aluminiumindustrie und das aufzubauende Netzwerk METALOG) wurden die Strukturen und Systemfaktoren sowie Treiber und Hemmnisse für erfolgreiche, innovations- und nachhaltigkeitsorientierte strategische Allianzen analysiert. Darüber hinaus wurden die notwendigen Bedingungen zur Gestaltung von Netzwerkarbeitsplätzen und deren Anforderungen an die Organisationsentwicklung (u.a. auch Personal- und Kompetenzentwicklung) erarbeitet.

Anschließend wurden im Rahmen der Teilvorhaben von den einzelnen Verbundpartnern Strategien und Konzepte zur Stärkung von Nachhaltigkeitsinnovationen in strategischen Allianzen in Rückkopplung mit den ausgewählten Netzwerken entwickelt und erprobt. Die einzelnen Teilvorhaben fokussierten dabei unterschiedliche Handlungsfelder. In den Teilvorhaben gab es unterschiedliche methodische Vorgehensweisen, Produkte und Ergebnisse. Darüber hinaus erfolgte ein Transfer der Erkenntnisse und Konzepte der bestehenden strategischen Allianzen in den Aufbau der intersektoralen Allianz METALOG.

Die Ergebnisse aus den einzelnen Teilprojekten wurden im Projektfortschritt kontinuierlich für den Transfer in unterschiedliche Medien (Internet, Publikationen, Veranstaltungen) aufbereitet.

1.6 Ergebnisse

Das Verbundprojekt versucht Erkenntnislücken im Hinblick auf das Zusammenspiel von Innovationsfähigkeit, Ressourceneffizienz und nachhaltiger Entwicklung zu schließen. Im Rahmen der Teilvorhaben des Verbundprojektes wurden von den einzelnen Verbundpartnern Strategien und Konzepte zur Stärkung von Nachhaltigkeitsinnovationen in strategischen Allianzen in Rückkopplung mit den ausgewählten Netzwerken Anknüpfungspunkte identifiziert, Instrumente zur Optimierung entwickelt und zum Teil erprobt. Die einzelnen Teilvorhaben fokussierten dabei unterschiedliche Handlungsfelder. Mit dem hier vorliegenden Band werden die in dem Verbundprojekt „*Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung – Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs*“ erzielten Ergebnisse pointiert zusammengefasst vorgestellt.

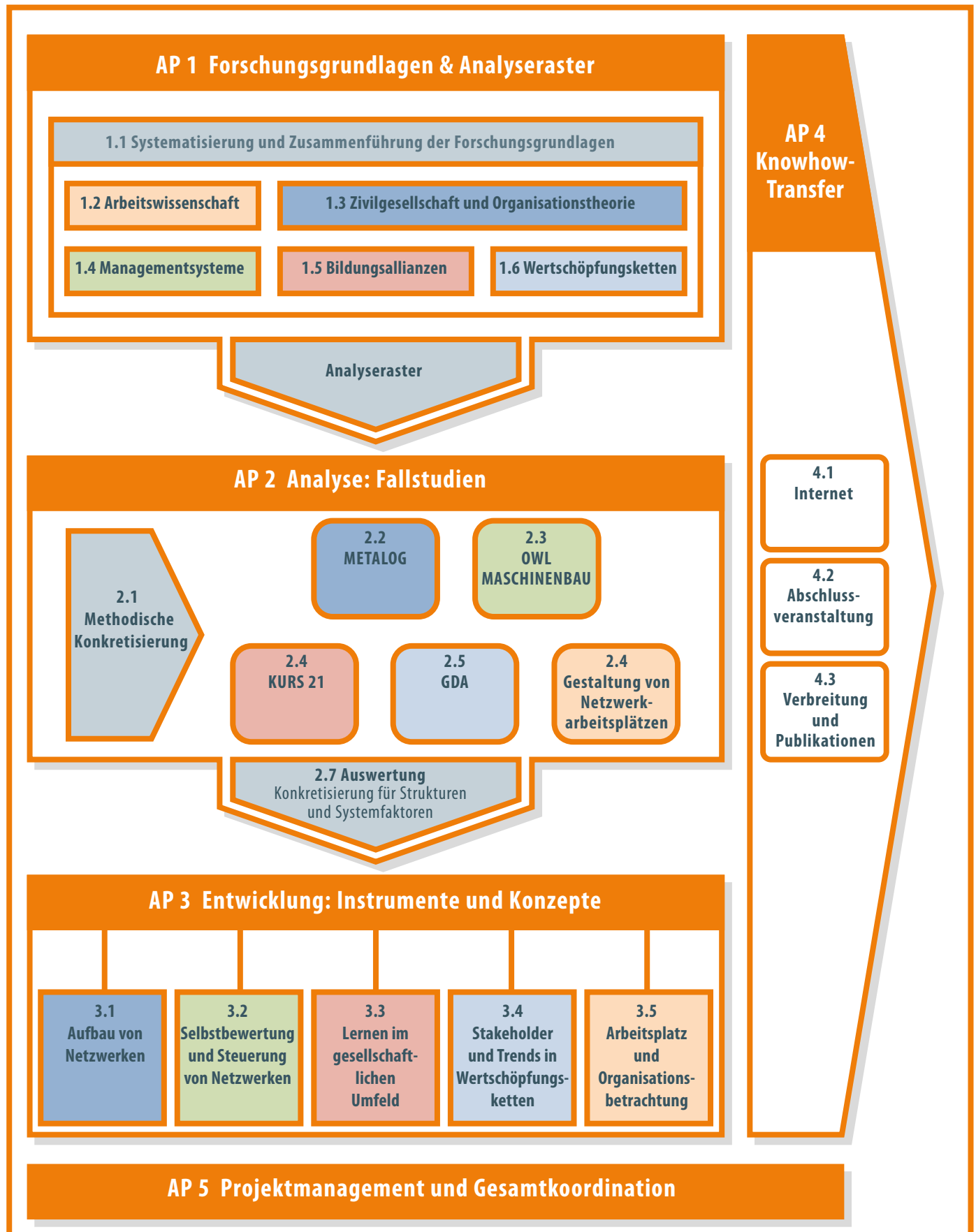
Die Ergebnisse erscheinen wissenschaftlich aus heutiger Perspektive auch deshalb von großem Interesse, da auf dem Gebiet der sektorenübergreifenden Kooperationen, Netzwerke und Allianzen – bezogen auf eine

nachhaltige Entwicklung und vor dem Hintergrund einer passgenauen Arbeitsplatzgestaltung und Organisationsentwicklung – in der Literatur bis heute wenige Erkenntnisse vorzufinden sind.

Abb. 2:

Forschungsdesign des Verbundvorhabens

Quelle: eigene Darstellung



Spezifischer Erkenntnisgewinn

Das Vorhaben liefert mit seinen Ergebnissen spezifische Erkenntnisse zu Anforderungen an Unternehmen, Netzwerke und ihre Geschäftsstellen wie auch an Organisationen des öffentlichen Sektors, ihren Managementsystemen, Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklungen sowie der Ausgestaltung der Arbeitsplätze, um nachhaltigkeitsorientierte Netzwerke und Allianzen erfolgreich zu initiieren und langfristig zu etablieren.

Konkrete Fragestellungen in diesem Kontext sind u.a.:

- Welche Strukturen und Systemfaktoren in ausgewählten strategischen Allianzen bedingen den Erfolg oder Misserfolg (insbesondere unter dem Aspekt der Innovationsprozesse und nachhaltiger Entwicklung)?
 - Wie können Nachhaltigkeitsziele erfolgreich in Netzwerke integriert werden? Welche Anforderungen gibt es diesbezüglich an die Strukturen und Managementsysteme in Netzwerken? Welche Voraussetzungen müssen Netzwerk-Geschäftsstellen (oder vergleichbare Institutionen) mitbringen, damit Managementstrukturen aufgebaut und die entsprechenden Tools implementiert werden können?
 - Wie kann der Austausch zwischen Akteuren unterschiedlicher Sektoren im Innovationsprozess gezielt gefördert werden?
 - Wie kann das Zusammentreffen unterschiedlicher Wissens- und Erfahrungskontexte für die Steuerung der Innovationsallianzen auf positive Weise für den Innovationsprozess genutzt werden?
 - Welche Besonderheiten treten in Innovationsallianzen auf, bei denen zivilgesellschaftliche Organisationen und/oder bürgerschaftliche Akteure beteiligt sind oder den dominierenden Part einnehmen?
 - Wie muss das Netzwerkmanagement gestaltet sein, um diese Besonderheiten innovationsfördernd nutzbar zu machen?
- Steuerung strategischer Allianzen**
- Welche Aspekte der Arbeitsgestaltung in der Allianz wirken sich positiv auf die Schaffung bzw. Förderung offener Innovationsprozesse aus?
 - Welche unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten für die erfolgreiche Initiierung

regionaler, intersektoraler Allianzen lassen sich erkennen?

- Wie sind die Kompetenz-, Arbeitsplatz- und Qualifikationsprofile von Netzwerkmanagern zu beschreiben?

Besonderheiten der Arbeitsgestaltung in den untersuchten Netzwerken werden im Beitrag **„Der Mensch im Netzwerk – Arbeitsgestaltung in Allianzen“** dargestellt. Im Anschluss werden daraus Felder der Arbeitsgestaltung abgeleitet, die Netzwerkarbeit stark beeinflussen. Dies sind die Felder:

- Mitgliedervielfalt, Netzwerkressourcen und Wissensmanagement
- Kommunikation und Informationsmanagement
- Netzwerksteuerung und Partizipation
- Netzwerkkultur, -klima und -identität
- Effektivität der Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit
- Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- Tätigkeitsspielraum und Ganzheitlichkeit der Arbeit
- Aufwand-Belohnungs-Verhältnis und Arbeitszufriedenheit

Jedes Analysefeld wird kurz beschrieben, seine Relevanz für den Erfolg des Netzwerks dargestellt und es werden allgemeine Gestaltungshinweise aufgeführt.

Der Beitrag **„Der METALOG als Allianz für Sozial-Innovationen & Social Entrepreneurship“** beschreibt die METALOG-Allianz als ein Instrument zur Entwicklung von Sozialinnovationen und zur Förderung von Social Entrepreneurship. Dabei werden zwei unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten für eine erfolgreiche METALOG-Allianz und ihre konkreten Prozessverläufe dargestellt (M^{CC}; M^{ID}), zentrale Erfolgsfaktoren dafür aufgezeigt und anhand von zwei konkreten Fallbeispielen Anwendungsbereiche und Umsetzungsmöglichkeiten beschrieben.

Die **„Steuerung strategischer Allianzen“** steht im Mittelpunkt des Beitrags, der in kompakter Form Vorgehen und Ergebnisse der Analyse von Managementstrukturmerkmalen strategischer Allianzen eines bestimmten Typus und der darauf basierenden Entwicklung und Implementation von Instrumenten zum Management und zur Steuerung strategischer Allianzen darstellt. Speziell dem instrumen-

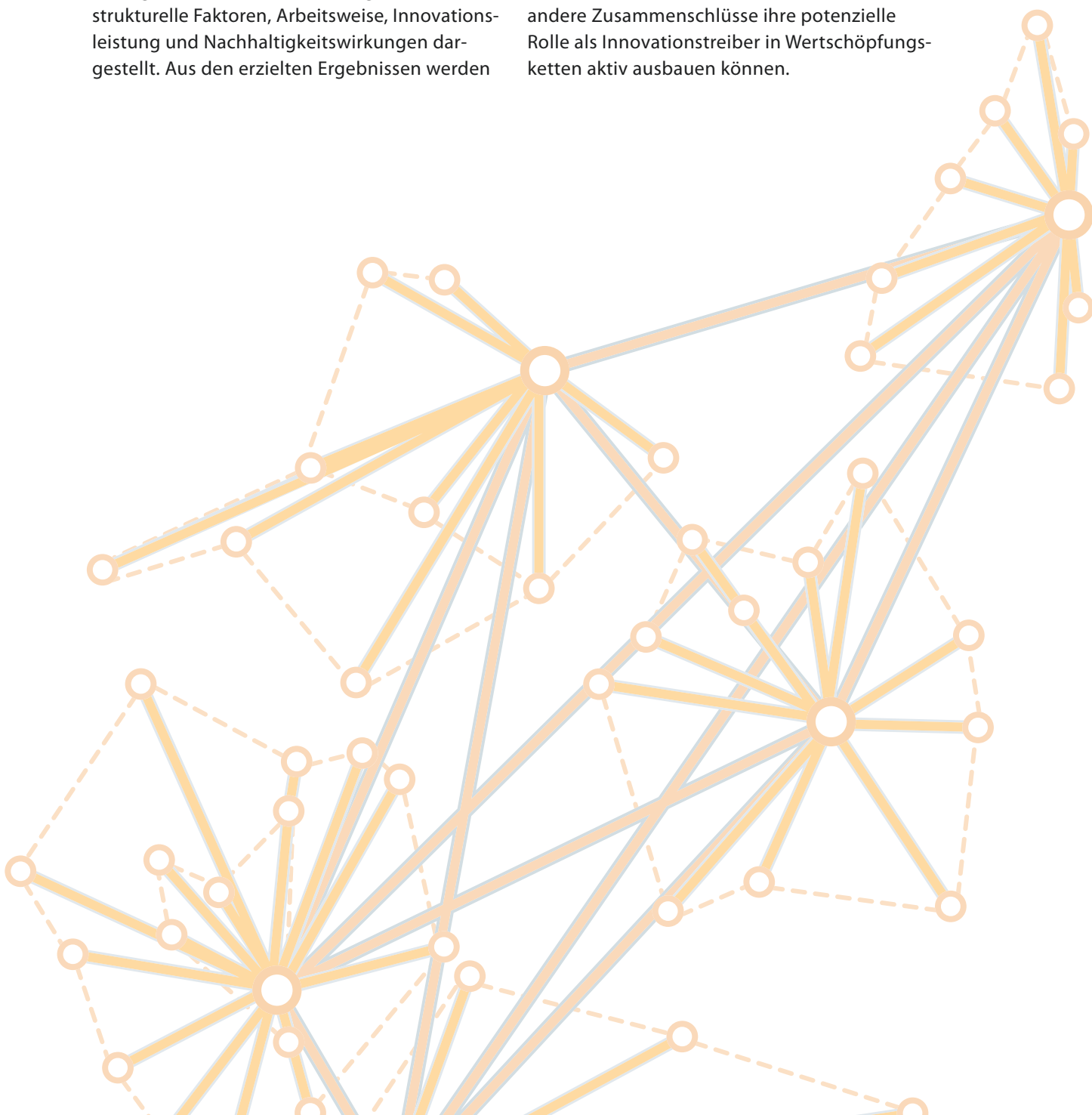
tenbezogenen Text kommt nicht zuletzt die Funktion eines Wegweisers zu, der die Leserschaft auf die für sie interessanten Instrumente aus der im Projekt entstandenen Toolbox verweist. Diese Toolbox beinhaltet ausführlichere theoretische Herleitungen wie auch praktische Anwendungsempfehlungen, weshalb in diesem Band auf beides zugunsten einer knappen Darstellung, im Sinne eines Überblicks über das Erarbeitete, verzichtet werden konnte.

Im Mittelpunkt des Beitrages „*Innovationen in nachhaltigkeitsorientierten Bildungsallianzen*“ steht die Analyse des Netzwerkes KURS 21 e.V.. Ausgehend von der Darstellung der Strukturmerkmale dieses Netzwerkes als Beispiel für eine nachhaltigkeitsorientierte Allianz werden die Ergebnisse der Untersuchung mit Fokus auf strukturelle Faktoren, Arbeitsweise, Innovationsleistung und Nachhaltigkeitswirkungen dargestellt. Aus den erzielten Ergebnissen werden

Erfolgsfaktoren der Entstehung, der Entwicklung und des Bestandes einer strategischen Bildungsallianz abgeleitet und abschließend mit Blick auf den Schwerpunkt „Nachhaltigkeitsinnovationen“ zugespitzt.

Der Beitrag „*Nachhaltige Innovation durch strategische Allianzen in Wertschöpfungsketten*“ beleuchtet die Rolle strategischer Allianzen in einer zunehmend globalisierten und vernetzten Welt. Am Beispiel des Gesamtverbands der Aluminiumindustrie (GDA) werden konkrete Handlungsmöglichkeiten für Allianzen beschrieben. Aufbauend darauf wird ein dreistufiger Prozess zur systematischen und dynamischen Erschließung nachhaltiger Innovationspotenziale abgeleitet. Für alle drei Prozessstufen werden beispielhaft konkrete Instrumente benannt, mit deren Hilfe auch bestehende Verbände und andere Zusammenschlüsse ihre potenzielle Rolle als Innovationstreiber in Wertschöpfungsketten aktiv ausbauen können.

*Innovationen
in nachhaltigkeits-
orientierten
Bildungsallianzen*



2

Der Mensch im Netzwerk – Arbeitsgestaltung in Allianzen

Marlene Helfert, Rolf Helbig, Christian Wiens, Ralph Bruder

2.1 Einleitung

Der Erfolg und die Innovationsfähigkeit eines Netzwerks hängen maßgeblich davon ab, wie die Zusammenarbeit der Partner gestaltet ist. Im folgenden Beitrag werden die Besonderheiten der Arbeitsgestaltung in den untersuchten Netzwerken dargestellt und daraus Felder der Arbeitsgestaltung abgeleitet, die die Netzwerkarbeit stark beeinflussen.

Diese Analysefelder werden jeweils kurz beschrieben, ihre Relevanz für den Erfolg des Netzwerks dargestellt und Gestaltungshinweise aufgeführt. Es handelt sich dabei um folgende Felder:

- Mitgliedervielfalt, Netzwerkressourcen und Wissensmanagement
- Kommunikation und Informationsmanagement
- Netzwerksteuerung und Partizipation
- Netzwerkkultur, -klima und -identität
- Effektivität der Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit
- Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- Tätigkeitsspielraum und Ganzheitlichkeit der Arbeit
- Aufwand-Belohnungs-Verhältnis und Arbeitszufriedenheit

2.2 Arbeitsgestaltung in den untersuchten Netzwerken

**Innovation
braucht Freiraum**

Im selben Maß, wie sich die Netzwerke unterscheiden, ist auch die Arbeit darin unterschiedlich gestaltet. Es finden sich viele Ähnlichkeiten zwischen den beiden Netzwerken KURS 21 e.V. und METALOG, deren Arbeit ehrenamtlich bzw. in erster Linie ehrenamtlich geleistet wird. In den beiden Netzwerken OWL MASCHINENBAU und GDA wird die Arbeit im Gegensatz dazu hauptamtlich geleistet.

Diesen Unterschieden wurde durch eine Kombination von qualitativen (Beobachtung, Workshop, Interview) und quantitativen (Fragebogen) Untersuchungsverfahren Rechnung getragen, mit denen die folgenden Analysefelder untersucht wurden:

- Arbeitsplatz- und Aufgabengestaltung,
- Arbeitszufriedenheit und Engagement,
- Aufwands-Belohnungs-Verhältnis,
- Informations- und Kommunikationsabläufe sowie
- Teameffektivität und Innovation.

Die Ergebnisse der Untersuchungen, die in *Helfert et al. (2009)* ausführlich beschrieben werden,

sind in den folgenden Abschnitten zusammengefasst.

2.2.1 Arbeits- und Aufgabengestaltung

Innovation braucht Freiraum und entsteht nicht unter Zeitdruck. Arbeitsaufgaben mit Handlungsspielräumen und Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeit schaffen solche Freiräume. Auch das Wählen eigener Aufgaben und das Setzen von Schwerpunkten der Arbeit schaffen Spielräume. Diese bilden die Basis für kreatives und innovatives Arbeiten.

Die Untersuchungsergebnisse der Arbeits- und Aufgabengestaltung zeigen einen sehr hohen Gestaltungsspielraum der Netzwerkmitglieder. Nicht nur die ehrenamtlich Tätigen können ihre Arbeitsabläufe selbst bestimmen, auch bei den beruflich Tätigen ist der Handlungs- und Gestaltungsspielraum sehr hoch. In allen untersuchten Netzwerken fallen hohe Spielräume bei der Schwerpunktsetzung der Arbeit und das Fördern der Eigeninitiative der Mitarbeiter auf. Weiterbildung geschieht in den Netzwerken in erster Linie durch Lernprozesse, die durch das oft multidisziplinäre Team angestoßen werden. Die Netzwerkarbeit mit den Partnern aus ver-

schiedensten Sektoren bietet vielseitige Einblicke in neue Sicht- und Handlungsweisen. So werden Kenntnisse und Kompetenzen nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf sozialer Ebene vermittelt.

Die Arbeitsatmosphäre und das Netzwerkklima werden von den Mitarbeitern aller Netzwerke gelobt. Besonders in den ehrenamtlichen Netzwerken wird großer Wert auf Kommunikation – auch informelle – gelegt. In den ehrenamtlichen Netzwerken ist ein großer Teil der Arbeit als Teamarbeit gestaltet. Unabhängig vom Grad der Zusammenarbeit wird in allen befragten Netzwerken die Möglichkeit, Ideen und Vorschläge einzubringen, als sehr gut beschrieben.

2.2.2 Arbeitszufriedenheit und Engagement

Es ist davon auszugehen, dass nur zufriedene Mitglieder, die sich mit ihrem Netzwerk und ihrer Arbeit identifizieren, sich und ihre Ideen in hohem Maße einbringen. In den Interviews zeigt sich, dass das Engagement Einzelner (oft der Koordinatoren) den Erfolg eines Netzwerks maßgeblich bestimmt. Zwei zusätzlich befragte brachliegende Netzwerke führen ihren Misserfolg auf das Fehlen oder Ausscheiden eines „Zugpferdes“ zurück.

In einem der untersuchten Netzwerke, OWL MASCHINENBAU, ging die Initiative für den Aufbau dieses Netzwerks von den beiden amtierenden Koordinatoren aus, deren Engagement und Motivation die Zusammenarbeit in der Koordinationsstelle maßgeblich prägen. In diesem Netzwerk ist die Identifikation mit der Arbeit ähnlich hoch wie in den ehrenamtlichen Netzwerken, die vom Gestaltungswunsch ihrer Mitglieder leben.

Die Untersuchung der Arbeitszufriedenheitstypen (siehe Ferreira 2009) in den Netzwerken zeigt wahrgenommene Kontrollierbarkeit bei allen Befragten, was, auch im Vergleich mit anderen Berufsgruppen, als ein äußerst positives Ergebnis zu werten ist. Eine als kontrollierbar empfundene Arbeitssituation führt zu Motivation für die Arbeit und dazu, dass Energien mobilisiert werden.

Auch die Werte zum Anspruchsniveau, das bei allen Befragten aufrecht erhalten wird oder sich sogar erhöht, sind sehr gute Ergebnisse, besonders im Vergleich mit anderen Berufsgruppen. Allerdings sind bei den befragten Netzwerkmitgliedern die Erwartungen an die Arbeit tendenziell höher als das, was die Arbeit ihnen bietet.

Dies könnte mit der hohen Motivation der Befragten für ihre Tätigkeit zusammenhängen, die zu einem erhöhten Erwartungsniveau führt. Ein auffallend positives Ergebnis ist, dass fast alle Befragten Probleme, die ihre Arbeitssituation betreffen, aktiv angehen und Problemlöseversuche vornehmen. Bei den auf soziale Nachhaltigkeit fokussierenden Netzwerken waren es sogar 100% der Befragten.

2.2.3 Ausgewogenheit zwischen Aufwand und Belohnung

Die Ausgewogenheit zwischen Aufwand und Belohnung (vgl. Siegrist 2002) ist für Ehrenamtliche die Grundlage, ihre Tätigkeit auszuführen. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Belohnung wird von den Befragten in allen untersuchten Netzwerken als auffallend ausgewogen wahrgenommen, auch im Vergleich zu anderen Berufsgruppen. Alle Befragten haben den Eindruck, dass bei ihrer Arbeit die Belohnung (Bezahlung, Wertschätzung, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit) deutlich größer ist als der Aufwand (Arbeitsmenge, Störungen, Verantwortung). Sie geben den Aufwand, den sie für ihre Netzwerkarbeit aufbringen, als sehr gering an. Die ehrenamtlich Tätigen führen hier den geringsten Aufwand an. Bei der Bewertung der durch die Arbeit erfahrenen Belohnung geben die Befragten Bestnoten an: Sie empfinden die Anerkennung und die anderen Formen der Belohnung als nahezu optimal. Auch in dieser Skala führen die ehrenamtlich Tätigen mit der höchsten Bewertung für die erfahrene Belohnung. Der Verausgabungsindikator der Befragten liegt im Vergleich zu anderen Berufsgruppen im Mittelfeld. Hier wurde bei den ehrenamtlich Tätigen die höchste Verausgabungsneigung gemessen.

Engagement einzelner Mitglieder bestimmt Netzwerkerfolg

2.2.4 Information und Kommunikation

Ca. 50% der Arbeit in den untersuchten Netzwerken besteht aus Informations- und Kommunikationsvorgängen. Die Wichtigkeit einer Vertrauensbasis sowie der Kommunikation in Meetings und anderen Formen von Face-to-Face Kommunikation, besonders für Vertrauliches, wird von allen Befragten betont.

Face-to-Face Kontakt schafft Vertrauen

Ein glatter Kommunikationsfluss ist die Basis für das Einbringen und den Austausch neuer Ideen. Zu einem guten Kommunikationsfluss gehört nicht nur, dass Informationen rechtzeitig, genau und vollständig weitergegeben werden, sondern auch, dass benötigte Informationen von allen abgerufen werden können.

nen. Zwei Netzwerke, die Informationen für ihre Mitglieder in einem netzwerk-basierten Informationssystem zur Verfügung stellen, berichten sehr positiv über ihre Systeme.

**Regionale Netzwerke:
Erfolgsfaktor für
Kommunikation**

Kommunikationstechnologie und Informationssysteme finden vor allem für den Austausch von Informationen und für Organisatorisches Verwendung, können persönliche Kontakte aber nicht ersetzen. Eine regionale Begrenzung des Netzwerks wird von den Befragten als Erfolgsfaktor für die Kommunikation im Netzwerk angesehen.

Obwohl die Organisation und die Kultur der untersuchten Netzwerke für die Wissensweitergabe von deren Mitgliedern als geeignet empfunden werden, zeigen sich im Informationsfluss einiger Netzwerke Optimierungsmöglichkeiten, die Potenziale für erfolgreiche Netzwerkarbeit freisetzen können. Ein guter Informationsfluss ist die Basis für Partizipation und die Weiterentwicklung bzw. Weitergabe von Ideen.

2.2.5 Teameffektivität und Innovation

**Heterogene Talente
erhöhen die
Teamkreativität**

Nach West (1990) sind es die vier Dimensionen Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation, die die Qualität und Quantität von Innovationen in Arbeitsgruppen entscheidend beeinflussen.

In den untersuchten Netzwerken werden mit hoher Synergie Ziele umgesetzt und gemeinsam Lösungen entwickelt. Netzwerkmitglieder und Koordinatoren bringen sehr häufig neue Ideen ein, helfen sich gegenseitig und bauen oft auf die Ideen ihrer Netzwerkkollegen auf. Bei den Befragungen zeigt sich allerdings, dass nicht alle Mitglieder ein klares Verständnis für die Ziele des Netzwerks haben, bzw. hinter den gemeinsamen Zielen stehen. Den betreffenden Netzwerken wird deshalb empfohlen, sich kontinuierlich Zeit zu nehmen, um sich aktiv mit ihren Zielen auseinanderzusetzen.

**Partizipation schafft
Identifikation**

In den untersuchten Netzwerken ist die Partizipation in Form von Einbeziehung der Mitglieder und Mitbestimmung sehr hoch. Sie schafft Identifikation mit dem Netzwerk und der Arbeitsaufgabe und ist die Basis für Engagement. Erwartungsgemäß wird bei den untersuchten Netzwerken eine hohe Bereitschaft und eine aktive Unterstützung für Innovationen festgestellt.

2.3 Leitfaden zur Gestaltung von Arbeit und Zusammenarbeit in Netzwerken

Aus den Untersuchungen der Arbeitsgestaltung in den Netzwerken wurden folgende Felder der Arbeitsgestaltung abgeleitet, die die Netzwerkarbeit stark beeinflussen:

- Mitgliedervielfalt
- Netzwerkkompetenz
- Wissensmanagement
- Kommunikation
- Informationsmanagement
- Netzwerksteuerung und Partizipation
- Netzwerkkultur
- Netzwerkklima
- Netzwerkidentität
- Effektivität der Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit
- Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- Tätigkeitsspielraum
- Ganzheitlichkeit der Arbeit
- Aufwand-Belohnungs-Verhältnis
- Arbeitszufriedenheit

Jedes Analysefeld wird im Folgenden kurz beschrieben, seine Relevanz für den Erfolg des Netzwerks dargestellt und es werden allgemeine Gestaltungshinweise aufgeführt. Eine ausführliche Beschreibung der unten stehenden Gestaltungsfelder, inklusive Checklisten, findet sich in Helfert et al. (2010 a).

2.3.1 Mitgliedervielfalt

Das Analysefeld Mitgliedervielfalt betrachtet die Ressourcenkomplementarität der Mitglieder, in Bezug auf Disziplin, Alter, Geschlecht und Kultur sowie die Wertschätzung dieser Diversität.
--

Durch die Verschiedenheit der Partner können neue Sichtweisen kennengelernt und gegenseitige Lernprozesse angestoßen werden. Nach Welzer (2006) kommen die für die Disziplinen wichtigsten systematischen Anstöße oft von Personen, die selbst nicht vom Fach sind oder mehrere Fächer durchlaufen haben. Interdisziplinäres Arbeiten wird dadurch produktiv, dass verschiedene Kompetenzen zusammengeführt werden, um ein und denselben Gegenstand umfassender zu erschließen.

Um Kreativität und Innovation zu erhöhen, braucht es eine Vielfalt von Talenten, Heterogenität der Erfahrungen und Individualität, z.B. in Form von intergenerativen und interdisziplinären Teams. Spitzenleistungen und Innovationen werden vor allem dann hervorgebracht, wenn

heterogene Talente in Teams ergänzend zusammenarbeiten. Dies setzt voraus, dass Teammitglieder zwar hinsichtlich ihrer Ausbildung, Persönlichkeit und ihres Hintergrunds heterogen sind, sich aber gemeinsamen Werten und Spielregeln verpflichtet fühlen (Frey et al. 2006). Diese Heterogenität sollte sich in allen Gremien und auf allen Hierarchieebenen wiederfinden.

Ein Team arbeitet am erfolgreichsten, wenn seine Mitglieder sich immer wieder auf ihr Ziel fokussieren, jedes Mitglied integriert und, ihm seinen Stärken entsprechend, Aufgaben zugeteilt werden. Ausgrenzung und Gleichschaltung sind keine Erfolgsrezepte (siehe Gröschke 2009).

Durch flexible Arbeitszeitmodelle, alternierende Personaleinsatzformen und für alle Gruppen zugängliche Räume kann auf die vielfältigen Bedürfnisse der Mitglieder eingegangen werden und das Netzwerk für heterogene Mitgliedsgruppen attraktiv gemacht werden.

2.3.2 Netzwerkkompetenz

Der flexible Zugriff auf Ressourcen, wie z. B. Technologien, Patente, Personal und Know-how sowie der Erwerb neuer bzw. die Verbesserung bisheriger Kompetenzen stehen im Vordergrund einer Netzwerkmitgliedschaft. Im Laufe netzwerkinterner Lernprozesse können gemeinsame Kernkompetenzen aufgebaut und in den organisationsinternen Innovationsprozess eingebracht werden (vgl. Fischer 2006). Häufig ist durch die vereinten Kompetenzen im Netzwerk die Bearbeitung von Projekten möglich, die ein Mitglied alleine nicht befriedigend hätte durchführen können.

Die Vernetzung von Leistungen und Ressourcen, hin zu gemeinsamen Aktivitäten, ist ein kreativer Prozess, der umso besser funktioniert, je besser sich die Netzwerkpartner kennen und einschätzen können und je mehr sie sich gegenseitig vertrauen. Sowohl auf Netzwerkesamtenebene als auch bei der Zusammenstellung von Projektteams im Rahmen der Netzwerkarbeit, ist die Heterogenität der Mitglieder wichtig. Nur wenn sich die Mitglieder in ihren Kompetenzen sinnvoll ergänzen, kann vorhandenes Ressourcenpotenzial voll ausgeschöpft werden. Dafür ist es wichtig, dass die Kompetenzen der Netzwerkmitglieder allen bekannt sind. Durch die Aufnahme neuer Mitglieder kann der Ressourcenpool erweitert werden.

Die Mitglieder müssen die Organisationskultur ihrer Netzwerkpartner verstehen sowie die gleiche ‚Sprache‘ sprechen, um Kommunikations-

probleme zu vermeiden. Dazu sind Qualifikation, Motivation und Sozialkompetenz der Mitglieder unerlässlich. Auch Faktoren wie z.B. ein vergleichbares Produktivitäts- und Qualitätsniveau der Netzwerkpartner sollten beachtet und regelmäßig überprüft werden.

2.3.3 Wissensmanagement

Ein wichtiger Bestandteil der Netzwerkarbeit liegt darin, internes Wissen untereinander auszutauschen, zu kombinieren und weiterzuentwickeln. Der Vorteil des Netzwerks liegt diesbezüglich in der Bündelung von sich ergänzendem Know-how, der Arbeitsteilung bei der Generierung neuen Wissens und der sich dadurch entwickelnden Systemkompetenz (vgl. Bergmann/Lacker 2009).

Ein aktives Wissensmanagement dient dazu, sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene die notwendige Motivation zu erzeugen. Eine möglichst große Autonomie der Mitglieder ist dabei ebenso förderlich wie eine große Autonomie für die einzelnen Netzwerkorganisationen. Es sollten keine starr festgelegten Routineabläufe in der Netzwerkarbeit definiert werden, die den spontanen, kreativen Austausch von Wissen und den positiven Nutzen dieses Austausches behindern (vgl. Ahlert et al. 2006).

Für den Austausch von Wissen muss ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Die erfolgreiche Kombination und Nutzung von Wissen im Rahmen der Netzwerkarbeit muss entsprechend wertgeschätzt werden.

Je offener im Netzwerk mit der Ressource Wissen umgegangen wird, desto besser kann diese genutzt werden. Es ist wichtig zu erkennen, welches Wissen anderer Netzwerkakteure für die jeweilige Organisation relevant ist sowie welches interne Wissen im Rahmen der Netzwerkarbeit weitergegeben werden kann.

2.3.4 Kommunikation

Die Kommunikation erfüllt im Netzwerk mehrere Funktionen. Vorrangig dient sie dem formellen und informellen Austausch von Informationen. Darüber hinaus erfüllt insbesondere die persönliche Kommunikation eine koordinierende, konfliktlösende sowie eine vertrauensfördernde Funktion (vgl. Seiter/Möller 2008).

Die Qualität der Kommunikation innerhalb des Netzwerks hängt maßgeblich davon ab,

Autonomie der Mitglieder ist förderlich

Wissensaustausch – auch ein Zeitfaktor

wie gut die Netzwerkmitglieder sich gegenseitig kennen und vertrauen. Ein wichtiges Werkzeug zum nachhaltigen Aufbau von Vertrauen ist der regelmäßige Face-to-Face Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern (vgl. Riemer 2005).

Klare Organisationsstrukturen erleichtern das Einbringen von Vorschlägen

Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass der persönliche Kontakt nicht ausschließlich im Rahmen organisierter Veranstaltungen, sondern auch verstärkt informell stattfindet. Dazu muss allen Akteuren ein ausreichender Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeräumt werden, um die netzwerkinterne Kommunikation zu einem großen Teil selbst organisieren zu können.

Zu formalen Zwecken sollte im Netzwerk nicht mehr als notwendig kommuniziert werden, um einen Informationsüberfluss zu vermeiden. Dennoch ist es wichtig, dass ein minimaler Austausch regelmäßig stattfindet. Um eine solide Kommunikationsstruktur im Netzwerk zu etablieren, sollten Kommunikationswege und -formate (z.B. Netzwerktreffen, Stammtisch, Emailverteiler) festgelegt werden.

2.3.5 Informationsmanagement

Gezielte Informationsverteilung verhindert Überforderung

Die hohe Koordinationsintensität führt in Netzwerken zu einem großen Informationsvolumen, das im Rahmen des Informationsmanagements organisiert und gesteuert werden muss (vgl. Möller 2006). Dabei wird der Informationsbedarf der netzwerkbezogenen Entscheidungsträger innerhalb der Mitgliedorganisationen auf den Informationsbedarf der Entscheidungsträger anderer Mitgliedsorganisationen im Netzwerk abgestimmt (vgl. Schäfer 2008).

Netzwerkinterne Informationen sollten für alle Beteiligten zu jeder Zeit verfügbar und abrufbar sein. Bei der Informationsverteilung muss gezielt und sparsam vorgegangen werden, um eine Überforderung der Netzwerkakteure zu vermeiden und ein langfristiges Interesse an der Netzwerkarbeit sicherzustellen. Gesammelte Informationen sollten daher aufbereitet (z.B. Sitzungsprotokolle, Abstimmungsergebnisse, Projektvorschläge und -beschreibungen, Terminpläne, etc.) und nur gezielt und sparsam (z.B. Newsletter) innerhalb des Netzwerks verteilt werden. Ein Emailverteiler sowie eine Online-Datenbank zum Ablegen und Organisieren relevanter Informationen und Dokumente, sind in der Regel ausreichend, um einen zweckmäßigen Informationsaustausch herzustellen.

2.3.6 Netzwerksteuerung und Partizipation

Eine erfolgreiche Netzwerksteuerung schafft eine längerfristig tragfähige soziale Infrastruktur, der auch zukünftig potenzielle Netzwerkmitglieder mit ähnlichen Interessen beitreten können (vgl. Bauer-Wolf et al. 2008). Partizipation in Form von Einbeziehung der Mitglieder, Mitbestimmung und Eigenverantwortlichkeit in Verbindung mit größeren Gestaltungsspielräumen schafft Identifikation mit dem Netzwerk und eine Stärkung von Motivation und Engagement. Klare Organisationsstrukturen und eine geeignete Netzwerkmoderation erleichtern das Einbringen von Vorschlägen.

Um einen hohen Grad an Selbstführung und Eigeninitiative auf allen Mitgliedsebenen zu erreichen, müssen u.a. Informationsflüsse koordiniert, Kommunikationsmöglichkeiten eingerichtet sowie Transparenz und Vertrauen in den Netzwerkprozessen aufgebaut werden (vgl. Schöne 2000). Dies kann erreicht werden, indem 'Spielregeln' aufgestellt werden, die letztlich die Kultur im Umgang miteinander bestimmen. Diese betreffen beispielsweise die Herstellung und Gestaltung von Kommunikationsgelegenheiten im Rahmen von Veranstaltungen, den Informations- und Wissensaustausch untereinander und mit externen Partnern, den Umgang mit Konflikten oder den Ein- und Ausstieg von Partnern im Projektverlauf (vgl. Bauer-Wolf et al. 2008).

Durch die Einführung bestimmter Abläufe (z.B. Ergebnisdokumentation und -kontrolle, netzwerkinternes Vorschlagswesen, Projekt- und Ablaufstandards, verfügbarer Zeitrahmen) können Verantwortung und netzwerkrelevante Aufgaben von allen Beteiligten einfacher und eigenständiger übernommen werden.

Die Netzwerkmoderation kann entweder durch ein externes Netzwerkmanagement oder durch die Mitglieder selbst durchgeführt werden. Die Steuerungsaufgaben sollten in letzterem Fall gerecht aufgeteilt und auf ein Minimum reduziert werden und sich beispielsweise auf die Organisation und die Moderation von Sitzungen, das Informationsmanagement (z.B. Newsletter, Einladungen, Protokolle) oder das Konfliktmanagement beschränken. Die Einführung konkreter Methoden kann die Steuerung der Netzwerkarbeit vereinfachen.

2.3.7 Netzwerkkultur

Die in einem Netzwerk allmählich herausgebildeten Werthaltungen und die daraus abgeleiteten Verhaltensweisen werden als Netzwerkkultur bezeichnet. Sie prägen die Zusammenarbeit

zwischen den Partnern und werden auch von neuen Mitgliedern erwartet. Das Herausbilden einer Netzwerkkultur kann die Steuerungsfähigkeit des Netzwerks maßgeblich erhöhen, indem sie eine gemeinsame Sprache und Identität bereitstellt. Dadurch wird u.a. die kollektive Entscheidungsfindung vereinfacht und der Informationsaustausch zwischen den beteiligten Organisationen beschleunigt (vgl. Möller 2006).

Das wesentliche Merkmal einer Netzwerkkultur ist das gegenseitige Vertrauen. Darüber hinaus sind weitere wichtige Merkmale z.B. die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, Teamfähigkeit, Solidarität, Reziprozität und Fairness. Bereits bei der Auswahl der Netzwerkpartner sollte auf diese Merkmale sowie auf eine prinzipiell ähnliche Grundausrichtung geachtet werden (vgl. Möller 2006).

Der erste Schritt hin zu einer nachhaltigen Netzwerkkultur besteht darin, etwaige Kultur-differenzen der anderen Netzwerkmitglieder zu kennen, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu analysieren, um sie letzten Endes für den Netzwerkerfolg zu nutzen (vgl. Möller 2006). Erst wenn alle Mitglieder die Grundausrichtung und Denkweisen ihrer Netzwerkpartner kennen, kann ein gemeinsames Grundverständnis entstehen.

2.3.8 Netzwerkklima

Das Netzwerkklima beschreibt die vorherrschende Stimmung in einer Organisation. Es bezieht sich in erster Linie auf die Qualität der Arbeitsbeziehungen, aber auch auf sonstige soziale Faktoren (vgl. Möller 2006). Der soziale Umgang miteinander im Rahmen der Netzwerkarbeit wirkt sich unmittelbar auf die Motivation der Mitarbeiter und schließlich auf die Qualität der erzielbaren Ergebnisse aus.

Ein gutes Netzwerkklima ist neben Zusammenhalt und großem Vertrauen in die anderen Mitglieder essentiell für das Äußern von Ideen und Veränderungsvorschlägen. Ein konstruktiver Dialog, der die verschiedenen Sichtweisen unterschiedlicher Partner einbezieht, wird nur in einem Netzwerkklima von gegenseitigem Vertrauen geführt.

Ein angenehmes Netzwerkklima wird durch Offenheit und Loyalität im Umgang miteinander erreicht. Krisen und Konflikte sollten gemeinsam diskutiert und gelöst werden. Durch Feste, Exkursionen u. ä. kann ein gutes Netzwerkklima unterstützt werden. Starre Routine-

abläufe und Regeln dagegen behindern den spontanen, kreativen und humorvollen Austausch.

2.3.9 Netzwerkidentität

Unter dem Begriff der Netzwerkidentität wird die Strategie eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Netzwerks gegenüber dem Umfeld und potenziellen Partnern sowie die Herausbildung eines Gemeinschaftsgefühls unter den Netzwerkmitgliedern verstanden (vgl. Möller 2006).

Der Erfolg der Netzwerkarbeit hängt im Wesentlichen davon ab, wie viel Engagement und Commitment jedes einzelne Mitglied bereit ist in das Netzwerk zu investieren. Damit sich alle Mitglieder mit den Netzwerkaufgaben und -zielen identifizieren können, müssen sie aktiv in die Netzwerkprozesse eingebunden werden. Jedes Mitglied muss darüber hinaus seine netzwerkinterne Funktion genau kennen und diese bewusst und motiviert ausführen. Dafür müssen allen Beteiligten die Vor- und Nachteile der Netzwerkmitgliedschaft für ihre eigene Mitgliedsorganisation bewusst sein und innerhalb der Organisation sowie innerhalb des Netzwerks klar kommuniziert werden. Um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken, sollten häufiger Veranstaltungen im informellen Rahmen außerhalb der Arbeit durchgeführt werden.

2.3.10 Effektivität der Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit

Nach West (1990) sind es die vier Dimensionen Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation, die die Qualität und Quantität von Innovationen in Arbeitsgruppen entscheidend beeinflussen.

Um eine hohe Innovationsfähigkeit zu erreichen, müssen die Mitglieder innerhalb des Netzwerkes konstruktiv und produktiv zusammenwirken (vgl. Schöne 2000). Um innovative Bemühungen seitens der Mitglieder zu fördern, müssen sie tatkräftig (und nicht lediglich mündlich im Rahmen der Netzwerktreffen) unterstützt werden, indem hinreichend Zeit und Ressourcen von den einzelnen Mitgliedsorganisationen zugebilligt werden (vgl. Brodbeck et al. 2000).

Die Vorgabe klarer und erreichbarer Ziele und die Kommunikation dieser Ziele hilft dabei, die Kräfte im Netzwerk zu fokussieren und ihnen eine Richtung zu geben. Nur wenn diese Visionen von den Mitgliedern übereinstimmend gesehen und geteilt werden, werden sie auch

Offenheit und Loyalität fördern ein gutes Netzwerkklima

Innovation fördern: durch konstruktive und produktive Zusammenarbeit

Klare Ziele geben den Netzwerkaktivitäten Richtung

mit hohem Engagement verfolgt. Der Netzwerkmoderator kann dabei helfen, die verschiedenen Interessen zu koordinieren, Zielfindungsprozesse zu moderieren sowie die Ziele, Strategien und den erreichten Fortschritt kritisch zu hinterfragen (vgl. Schöne 2000). Für die Erreichung der Netzwerkziele ist es von zentraler Bedeutung, auch auf der sozialen Interaktionsebene verträgliche Motive und Absichten der Netzwerkpartner zu identifizieren und zu verstärken.

Das Engagement der Mitglieder wächst mit ihrem Spielraum

Ein hoher Handlungsspielraum der Netzwerkmitglieder trägt, neben der Steigerung des Engagements und des Commitments, auch zur Reduktion von Veränderungsblockaden sowie zu einer Stärkung der Netzwerkidentität bei. Rückmeldung und Zeit für die Reflexion der eigenen Arbeit sind die Basis für das Erkennen von Optimierungspotenzialen.

2.3.11 Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten

Die Persönlichkeit durch neue Herausforderungen fördern

Lernen im Netzwerk geschieht nicht nur durch Fort- und Weiterbildung, sondern in erster Linie durch herausfordernde Aufgaben und Lernprozesse, die durch das oft multisektoral zusammengesetzte Team ausgelöst werden. In diesem Untersuchungsfeld wird der Frage nachgegangen, ob die bearbeiteten Aufgaben lernförderlich sind, ob das Netzwerk seine Mitglieder zu Lernprozessen anregt und ob es Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitglieder sind die wichtigste Ressource des Netzwerks und eine Grundvoraussetzung dafür, dass die Allianz am technischen und sozialen Fortschritt der Gesellschaft teilnimmt. Expertise ist Basis für kreatives Arbeiten und damit Voraussetzung für das Schaffen von Innovationen. Zusätzlich tragen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zur Steigerung der Motivation und Leistung der Mitarbeiter bei.

Die Arbeitsgestaltung sollte die Weiterentwicklung bestehender und die Aneignung neuer Fertigkeiten im Rahmen der Aufgabenstellung ermöglichen. Ziel ist es, durch stets neue Herausforderungen die Persönlichkeit zu fördern. Lernen in Tätigkeiten mit Lernpotenzialen kann nach Hacker (2004) nicht nur das Hinzulernen neuer Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Einstellungen ermöglichen, sondern auch das Erhalten dieser Leistungsvoraussetzungen trotz drohendem altersbedingten Verlust. Eine Fähigkeiten-gerechte Aufgabenverteilung im Netzwerk kann dazu beitragen, dass die Mitglieder ihre

vielfältigen Fertigkeiten anwenden und sich neue aneignen können.

Durch Zusammenarbeit heterogener Partner können neue Sichtweisen erschlossen und Lernprozesse angestoßen werden. Die Arbeitsorganisation sollte unterschiedliche Partner zusammenbringen und deren Zusammenarbeit z. B. im Rahmen von Projekten fördern sowie Mitarbeiter zu Fort- und Weiterbildung anregen und Ressourcen und Zeit dafür zur Verfügung stellen.

2.3.12 Tätigkeitsspielraum

Im Analysefeld Tätigkeitsspielraum sind Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsraum zusammengefasst. Handlungsspielraum beschreibt das Ausmaß an Flexibilität bei der Ausführung von Tätigkeiten. Gestaltungsspielraum meint die Möglichkeit, Vorgehensweisen nach eigenen Zielsetzungen zu gestalten und Entscheidungsspielraum beinhaltet schließlich die Autonomie zur Festlegung oder Abgrenzung von Tätigkeiten (vgl. Schlick et al. 2010).

Gestaltungsmöglichkeiten in Form von offenen Formulierungen der Arbeitsaufträge, Variabilität der Aufgaben und Autonomie fördern innovatives und kreatives Arbeiten (West 2000 nach Frey und Staw & Boettger). Zusätzlich wirken sie sich positiv auf das Wohlbefinden, die geistige Beweglichkeit und die Gesundheit der Bearbeiter aus (vgl. Wittig-Goetz 2006).

Eine gut gestaltete Arbeitsaufgabe lässt Spielräume, wie in den folgenden Beispielen dargestellt:

- zeitliche Organisation
- Vorgehensweise
- Methoden und Arbeitsmittelwahl
- Setzen von Teilzielen
- Entscheidungsspielräume
- Entwicklung von eigener Organisation und Planung

2.3.13 Ganzheitlichkeit der Arbeit

Eine ganzheitliche (oder vollständige) Aufgabe zu bearbeiten, bedeutet ein vollständiges Arbeitsprodukt von der Planung bis zur Fertigstellung zu erstellen. Kennzeichen ganzheitlicher oder vollständiger Aufgaben sind selbständiges Planen und das Setzen von Zielen, die in die übergeordneten Zusammenhänge eingeordnet werden können. Ganzheitlichkeit schließt die Abstimmung mit anderen Netzwerkmitgliedern, die Kontrolle des Arbeitsergebnisses und Eigenverantwortlichkeit für getroffene Entscheidungen mit ein.

Bei einer ganzheitlichen Aufgabengestaltung ergibt sich direkt aus dem Arbeitsergebnis eine

Rückmeldung über den Fortschritt und die Qualität der Arbeit. Ganzheitliche Arbeit gibt damit dem Bearbeiter die Möglichkeit, sein Ergebnis zu überprüfen, kritisch zu betrachten und gegebenenfalls seine Arbeit zu verbessern.

Zusätzlich zeigen Arbeitende, deren Aufgaben vielfältiger sind, mehr Entscheidungsspielräume enthalten und sich durch transparente Informationsflüsse auszeichnen, sodass die Einordnung der eigenen Arbeitsaufgabe in die Arbeitsgruppe gut durchschaubar ist und Informationen gut interpretiert werden können, höhere Ausprägungen bei verschiedenen Aspekten arbeitsorientierter Lernmotivation. Darüber hinaus schätzen sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten höher ein als Arbeitende, deren Arbeitsaufgaben die genannten Merkmale nicht aufweisen (siehe Bergmann et al. 2004). Im Gegensatz zu ganzheitlicher Arbeit lassen stark arbeitsteilige Tätigkeiten Kenntnisse und Fähigkeiten verkümmern und verringern damit die individuelle Leistungsfähigkeit (Wittig-Goetz 2006).

Die Einteilung der Arbeitsaufgaben sollte sicherstellen, dass die zu erledigenden Teilaufgaben als ganzheitliche Arbeitseinheit erkennbar sind und nicht lediglich als Bruchstück einer Aufgabe. Ganzheitliche Aufgaben beinhalten planende, vorbereitende, ausführende und kontrollierende Elemente. Aufgaben, die nicht ganzheitlich von einer einzelnen Person bearbeitet werden können, sollten zu vollständigen Gruppenaufgaben zusammengefasst werden (siehe auch Ulich 1998).

2.3.14 Aufwand-Belohnungs-Verhältnis

Das Analysefeld „Aufwand-Belohnungs-Verhältnis“ betrachtet das Gleichgewicht zwischen geforderter Verausgabung (Arbeitsmenge, Störungen, Verantwortung) und erfahrenen Belohnungen (Wertschätzung, Weiterbildung/Kontakte/Aufstiegschancen und Entlohnung/Bezahlung/Arbeitsplatzsicherheit).

Die Ausgewogenheit zwischen Aufwand und Belohnung ist nicht nur für Ehrenamtliche die Basis, ihre Tätigkeit auszuführen. Die Voraussetzung für ein innovationsförderndes Arbeitsklima sind zufriedene Mitarbeiter, die sich gerecht behandelt fühlen. Es ist davon auszugehen, dass nur solche Mitarbeiter sich und ihre Ideen voll einbringen.

Ein stimmiges Aufwand-Belohnungs-Verhältnis für ein Netzwerkmitglied ergibt sich, wenn die erfahrene Belohnung größer oder gleich dem Aufwand ist (vergleiche Effort-Reward-Imbalance

von Siegrist 2002). Ein ausgeglichenes Aufwand-Belohnungs-Verhältnis lässt sich besonders auf der Seite der Belohnungen fördern, z.B. durch eine Arbeitskultur, die das gegenseitige Lernen, die Weiterbildung und die gegenseitige Wertschätzung der Arbeit fördert.

2.3.15 Arbeitszufriedenheit

Es ist davon auszugehen, dass nur zufriedene Mitglieder sich und ihre Leistung voll einbringen. Indikatoren von Arbeitszufriedenheit nach Ferreira (2009) ergeben sich aus

- dem Gleichgewicht zwischen der Arbeitssituation und den Erwartungen daran,
- der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation,
- dem Anspruchsniveau und
- dem Problemlöseverhalten.

**Teilaufgaben
als ganzheitliche
Arbeitseinheit
gestalten**

Glatte Informationsflüsse und störungsfrei laufende Software können dazu beitragen, dass die Arbeit als kontrollierbar empfunden wird. Die Wahrnehmung einer Arbeitssituation als kontrollierbar, selbst wenn dies objektiv nicht der Fall ist, kann zu Motivation führen und dazu, dass Energien (z.B. zur Problemlösung) mobilisiert werden (vgl. Skinner 1996).

Ein stetiger Abgleich der Erwartungen aller Netzwerkmitglieder und deren Berücksichtigung bei der Gestaltung der Netzwerkarbeit kann dazu beitragen, dass die Arbeitssituation mit den Erwartungen daran im Gleichgewicht ist.

2.4 Zusammenfassung und Ausblick

Im vorherigen Beitrag wurden die Besonderheiten der Gestaltung der Zusammenarbeit in Netzwerken dargestellt und die Felder der Arbeitsgestaltung beschrieben, die sich besonders stark auf den Erfolg, die Nachhaltigkeitsleistung und die Innovationsfähigkeit von Netzwerken auswirken.

Diese stehen im Mittelpunkt der erarbeiteten Online-Toolbox (siehe Helfert et al. 2010 b), mit deren Hilfe Netzwerke ihre Arbeit evaluieren und optimieren können. In der Toolbox werden neben der Beschreibung der gewählten Aspekte der Arbeitsgestaltung und den allgemeinen Gestaltungshinweisen auch Checklisten angeboten, mit denen Netzwerke ihre Arbeitsgestaltung überprüfen können. Basierend auf den Ergebnissen der ausgewerteten Checklisten werden dort Empfehlungen gegeben, mit deren Hilfe die nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk gestaltet werden kann.

3

Der METALOG als Allianz für Sozial-Innovationen & Social Entrepreneurship

Frauke Lange, Wolfgang Stark, Kim Stöckmann

3.1 Einleitung

Bürgerschaftliches Engagement hat eine lange Tradition, sichert aber auch heute noch sozialen Zusammenhalt, schafft Lebensqualität und fördert Gemeinsinn. Es ist jedoch an einem Punkt angekommen, an dem die planvolle, systematische und strukturierte Förderung von Engagement notwendige, ja fast unverzichtbare Voraussetzung für eine vitale Bürgergesellschaft geworden ist (vgl. Bergold et al. 2009: 9). In der Praxis spiegelt sich dies auf allen Ebenen wider: Ehrenamtsagenturen, Bürgerstiftungen und engagementorientierte Vereine sprießen aus dem Boden, vielfältigste politische Steuerungsinstrumente (ebd.) werden dazu entwickelt, die CSR-Aktivitäten von Unternehmen werden messbarer, innovativer, attraktiver. Es gilt: Bürgerschaftliches Engagement ist

Zukunftsfaktor; eine aktive Einbindung der Bürgergesellschaft unverzichtbar. Sie entwickelt sich jedoch nicht von allein, sondern: Zur Unterstützung der kommunalen Engagementförderung sind innovative und nachhaltige Konzepte gefragt, um neue Lösungen für gesellschaftliche Fragestellungen zu entwickeln. Mit einem Wort: Sozial-Innovationen (vgl. WZB 2009). Um diese zu befördern, ist jedoch ein Umdenken bei allen Beteiligten erforderlich. Denn: bezog sich Engagement bisher in der Regel auf den Einsatz innerhalb von Organisationen – und damit auch entlang vorhandener Rahmenbedingungen – sind zur Entwicklung von Sozial-Innovationen aus bürgerschaftlichem Engagement heraus drei Merkmale von besonderer Bedeutung:

- | | |
|----|---|
| a) | Partizipation und Eigenverantwortung im Engagementprozess (vgl. u.a. Walk 2007) |
| b) | Multisektoralität (das bewusste Einbeziehen aller Sektoren in den Innovationsprozess und die kooperative Zusammenarbeit auf Augenhöhe) (vgl. u.a. Mandl 2005) |
| c) | sozial-unternehmerische Gestaltung der Projekte & Initiativen (vgl. u.a. Faltn 2009/ Yunus 2008/ WZB 2009) |

- | | |
|----|--|
| 1) | bisher nicht genutztes bürgerschaftliches Engagement in besonderem Maße zu aktivieren und dabei alle Gesellschaftsbereiche (Sektoren) einzubeziehen, |
| 2) | Social Entrepreneurship als Instrument zur Gesellschaftsentwicklung „bottom-up“ in der Bürgerschaft einzuführen und |
| 3) | Multiplikatoren, die eine nachhaltige Gesellschaftsentwicklung mitgestalten (z.B. Bürgerstiftungen, sozial verantwortlich handelnde Unternehmen u.a.), ein praxistaugliches Instrumentarium anzubieten, um ungelöste gesellschaftliche Fragestellungen so anzugehen, dass Sozialinnovationen aus der Bürgerschaft heraus entstehen können. |

Soziale Innovationen schaffen durch die bewusste Zusammenarbeit multisektoraler Akteure

Grundlegend neue Innovationen machen zudem einen Ansatz erforderlich, der Entwicklungsarbeit über Versuch und Irrtum fördert, Experimentieren und Ausprobieren von Neuem bejaht und damit radikale Innovationen ermöglicht (vgl. Stark et al. 2007).

Von 2008 bis 2010 hat das Forschungsprojekt „METALOG“ diese Voraussetzungen zur (sozialen) Innovationsentwicklung aufgegriffen, sie mit Ansätzen aus der aktuellen Gründungsfor-schung (vgl. z.B. Frischen/ Lawaldt 2008/ Braun et al. 2009) kombiniert und untersucht, ob – und wie – sozialunternehmerische Innovationen aus der Bürgerschaft ‚provoziert‘ und befördert werden können. Innerhalb dieses Forschungsprojektes ist ein (gleichnamiges) Verfahren entwickelt worden, das in der Lage ist

Der METALOG-Ansatz betrachtet dabei die strategische Zusammenarbeit multisektoraler Akteure als unverzichtbare Voraussetzung, um zu grundlegend neuen Lösungswegen (radikale Innovationen) zu gelangen. Im METALOG findet daher ein bewusster Austauschprozess zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft statt. Durch diese besondere Form der Zusammenarbeit werden im METALOG Reibungsflächen provoziert, die einen entscheidenden Katalysator darstellen, um die soziale *Invention* zur sozialen *Innovation* zu befördern. Eine Zusammenarbeit, die darauf setzt, die vorhandenen verschiedenen

Blickwinkel auf eine Herausforderung zu richten, das Kernwissen aller Akteure in diesem Prozess zu teilen, zu nutzen, um gemeinsame Lösungsideen zu entwickeln und um schließlich Ressourcen und Netzwerke aller Akteure zu mobilisieren und für die nachhaltige Umsetzung der entstandenen Lösungsmöglichkeit einzusetzen (vgl. Stark et al. 2009).

Die Akteure der METALOG-Allianz sind nicht in jedem Fall auch Erfinder der eigentlichen Lösungsidee, sie zeichnen sich jedoch immer für deren Umsetzung in das lokale Umfeld verantwortlich. Spätestens mit diesem Ansatz grenzt sich METALOG von anderen Vorhaben ab und ermöglicht eine grundlegend neue Form bürgerschaftlichen Engagements, dessen Säulen **Innovation, Partizipation und soziales Unternehmertum** sind. Eng verknüpft mit dieser eigenständigen Umsetzung der Ideen ist jedoch auch die größte Herausforderung im METALOG, denn: Die Umsetzung der Ideen ist in der Hauptsache vom eigenen Antrieb der Beteiligten abhängig. Sprich: Es gibt keinen Entscheider, der Projektideen bewilligt oder ablehnt, keine dritte Person, die die Arbeit macht – alles was entstehen soll, basiert auf der Motivations- und Handlungsfähigkeit der Akteure. Diese Motivation zur Umsetzung zu entwickeln, zu fördern und aufrechtzuerhalten ist eine Aufgabe, die nicht allein durch geschickte Methodik oder Prozessgestaltung erfüllt werden kann, sondern die in hohem Maße von der Prozessbegleitung durch den jeweiligen METALOG-Initiator abhängt.

Der METALOG ist in seiner Ausgestaltung also zum einen eine strategische Innovations-Allianz, gleichermaßen jedoch auch ein Instrument zur Verbesserung des sozial-gesellschaftlichen Zusammenlebens und zur Aktivierung des regionalen Bürgerengagements.

Der Ansatz ist durch drei Wirkmechanismen erfolgreich:

1. Durch das Prinzip der Identifikation

Das Schaffen von Beteiligungsmotivation und Umsetzungenergie durch die persönliche Identifikation/Betroffenheit mit dem zentralen Gegenstand im METALOG. Diese kann z.B. auf regionaler, aber auch auf inhaltlicher Ebene bewirkt werden (vgl. dazu auch die Fallbeispiele in diesem Beitrag).

2. Durch das Prinzip der Multisektoralität

Das (bereits beschriebene) bewusste Verbinden und Zusammenwirken von Menschen aus möglichst unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen, insbesondere Wirtschaft, Zivilgesellschaft und kommunaler Politik/Verwaltung (wichtig ist dabei, dass diese als Privatpersonen am METALOG teilnehmen, nicht als Delegierte einer Organisation und damit (nur) in der Arbeitszeit).

3. Die Technik des frühen

„Social Rapid Prototyping“

Angelehnt an das technische Innovationsmanagement meint dies das regelmäßige und vor allem frühe Testen/ Experimentieren mit ersten Prototypen und das dadurch ermöglichte kontinuierliche Einbinden von Praxiserfahrungen und Feedback in den Innovationsprozess

Aus dem METALOG-Ansatz heraus sind zwei unterschiedliche Verfahren entwickelt worden, die jeweils eine unterschiedliche Zielstellung unterstützen:

den METALOG „Ideenstifter“³
(im Folgenden **MiD**)

den METALOG „Citizen Consulting“
(im Folgenden **MCC**)

Die beiden Verfahren sind modular aufgebaut, sodass die darin enthaltenen Instrumente problemlos miteinander kombiniert werden können. Das ermöglicht den Anwendern, ihre eigene Zielsetzung in den Vordergrund zu stellen und sich aus den vorhandenen Modulen ein passgenaues Verfahren zusammenzustellen. Jeder METALOG beginnt daher mit einer individuellen Zielsetzung und mit einer Anpassung des Grundkonzeptes an die individuellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen durch den jeweiligen Vorortpartner.

Entwickelt wurde der METALOG im „Labor für Organisationsentwicklung“ der Universität Duisburg-Essen, in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Politik/Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Zwischen 2008 und 2010 wurde das Verfahren in vier verschiedenen Regionen und Konzeptvarianten erprobt und wissenschaftlich begleitet (insb. durch teilnehmende Beobachtung, begleitende Reflexion im Projektbeirat sowie durch qualitative Interviews mit Initiatoren und Teilnehmern).¹

Im Folgenden werden beide Verfahren in ihren Grundzügen beschrieben und die Anwendung in der Praxis entlang eines Fallbeispiels verdeutlicht.

Zwei unterschiedliche METALOG Verfahren sind entwickelt worden

METALOG wurde selbst in Zusammenarbeit multisektoraler Akteure entwickelt

¹ Der Erfahrungsbericht zum Aufbau METALOG sowie Hintergründe zu Innovationsmanagement, Kooperation und Netzwerkmanagement sind auf der Projekthomepage www.strategische-allianzen.net abrufbar (letzter Zugriff: 28.04.2010).

M^{CC} -Beratungsprozess

Phase 1

- Die Initiative (und die Problemstellung) des Social Entrepreneurs verstehen
- erste Peer-Beratung und Ideenentwicklung
- festlegen von Handlungsschritten für die Praxisphase

Praxistest /-anwendung der genannten Ideen und Beratungsaspekte durch den Social Entrepreneur (Möglichkeit der Beteiligung für CC)

Phase 2

- Darstellung der Ergebnisse aus der Praxisphase
- Zweite Beratungseinheit auf Basis der Ergebnisse
- Festlegen von hilfreichen nächsten Schritten, eröffnen von Kontaktmöglichkeiten und weiteren Unterstützungsformen
- Reflexion zum Beratungsprozess

Abb. 3:
Prozessdarstellung M^{CC}
Quelle: eigene Darstellung

3.2 Der METALOG-Prozess M^{CC}

Der M^{CC}-Ansatz ist eine METALOG-Variante, die insbesondere auf eine niedrigschwellige Einstiegs-möglichkeit in bürgerschaftliches Engagement und auf die Förderung von Social Entrepreneurs ausgerichtet ist. Das Verfahren orientiert sich dabei an etablierten Innovations-Konzepten² und Methoden wie z.B. dem Bar-Camp³ oder der Marktplatzmethodik⁴. Ziel des Ansatzes ist, durch Bürgerbeteiligung innovative Ideen für sozialunternehmerische Initiativen (Social Entrepreneurs) zu generieren und die Umsetzung dieser Ideen durch Begleitung und Reflexion zu ermöglichen.

M^{CC} Ansatz ist innovatives CSR-Instrument und schafft niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten in Bürgerschaftliches Engagement

Für diese Zielsetzung wurde das Format „Citizen Consulting“ (Bürger als Berater) entwickelt, das eine moderierte, peer-orientierte Beratung – unabhängig von Alter, Bildungshintergrund oder beruflichem Status – ermöglicht. Die Teilnehmer im M^{CC} Prozess verstehen sich demnach als Consultants für einen externen Initiator (Social Entrepreneur & „Auftraggeber“) und erhalten die Möglichkeit, diesen neben der reinen Ideenentwicklung auch bei der Umsetzung seines Vorhabens zu begleiten – also selbst dort aktiv mit ‚anzufassen‘, wo eigenes

Wissen und Können gefragt ist. Im Vordergrund steht jedoch das Engagement als Consultant für die unternehmerische Umsetzung einer sozial-innovativen Idee. Die Teilnehmer am M^{CC}-Prozess sind nicht wahllos zusammengestellt, sondern ausschließlich Personen, die sich als Stakeholder des zu beratenden Social Entrepreneurs verstehen. Da im M^{CC}-Verfahren die Teilnehmer nicht für die Umsetzung der Ideen verantwortlich sind, ist diese Stakeholder-Ausrichtung wichtig, um den oben beschriebenen Wirkfaktor „Identifikation“ zu erfüllen.

Der Beratungsprozess selbst findet in **zwei Phasen** statt und kann bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden.

M^{CC} ermöglicht den Teilnehmern damit, sich auf innovative und wertschätzende Weise gesellschaftlich zu engagieren, dabei aber

- a) zeitlich hoch flexibel zu bleiben,
- b) keine langfristige Bindung einzugehen und
- c) klare inhaltliche Anknüpfungspunkten zum persönlichen Fach- und Erfahrungswissen zu finden, was die Teilnehmers motivation erhöht (vgl. Gensicke et al. 2005/ BMFSFJ 2010) und eine andere Wertschätzung für das Engagement ermöglicht.

² Z.B. Design Thinking, vgl. dazu <http://www.hpi.uni-potsdam.de/d-school> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

³ Mehr dazu vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/BarCamp> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

⁴ Vgl. <http://www.gute-geschaefte.org/home.0.html> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

Im Folgenden wird die Anwendung des M^{CC}-Konzeptes am Fallbeispiel Gabel-Consulting beschrieben, das in 2009/2010 durchgeführt wurde.

3.2.1 Beschreibung des M^{CC}-Verfahrens am Fallbeispiel Gabel-Consulting

Die praxisgerechte Entwicklung und die Umsetzung des M^{CC}-Konzeptes wurde gemeinsam mit dem Vorortpartner „Unperfekthaus“ durchgeführt, welches selbst ein herausragendes Beispiel für die Verbindung von gesellschaftlichem Engagement und Unternehmertum ist.⁵ Zielsetzung im Gabel Consulting war es, sozial-unternehmerischen Projekten im Ruhrgebiet eine Beratung zu ermöglichen, die im Sinne des METALOG-Grundkonzeptes

- a) auf bürgerschaftlichem Engagement basiert,
- b) möglichst multisektoral/ interdisziplinär verläuft (Zusammensetzung der Berater) sowie
- c) ein frühes Testen der Innovationsideen und den Austausch zu den gewonnen Erkenntnissen ermöglicht.

Auf der zweiten Ebene sollte das Gabel-Consulting damit

- a) innovative Ideen für diese bestehenden sozial-unternehmerische Initiativen generieren,
- b) einen niedrigschwelligen, attraktiven Einstieg in das Bürgerengagement ermöglichen,
- c) ein dauerhaftes Netzwerk von „Citizen Consultants“ schaffen (Bürger als soziale Innovations-Berater).

In das Konzept zum Gabel-Consulting wurde durch den Initiator ein zusätzlicher Ansatz eingearbeitet, der mit der Namensgebung zusammenhängt: das „Forking“. Im Forking (ursprünglich ein Verfahren aus der Software-industrie) geht es darum, sich während der Entwicklung einer Idee nicht auf Planungsebene für ‚die Richtige‘ entscheiden zu müssen, sondern ganz bewusst über die verschiedenartige Anwendung in der Praxis (BETA-Phasing) Erfahrungen zu sammeln, die durch Reflexion und Einarbeitung in das Konzept den Inno-

vationsgehalt positiv beeinflussen. Der Ansatz ist dem Social Rapid Prototyping sehr ähnlich, bezieht sich aber auf das Umsetzen mehrerer Lösungswege zu einer Innovationsidee.

Für das methodische Setting wurde ein **dreistufiger** Prozess gewählt, der – angelehnt an das Konzept des Design Thinking⁶ – mit dem ‚Verstehen und Beobachten‘ der Fragestellung des Social Entrepreneurs und ihrem Kontext startete und erst im zweiten Schritt mit der Ideenentwicklung begann.

Um den für den Gabel-Consulting Prozess gesetzten Zielen gerecht werden zu können, wurde die bereits genannte Marktplatz-Methode mit Innovationstechniken, einem Moderationskonzept und einem prozessbegleitenden Coaching-Ansatz kombiniert und damit ein passgenaues Gesamtkonzept geschnürt. Insgesamt gestaltete sich das Gabel-Consulting wie folgt⁷:

Als Auftraggeber (Social Entrepreneurs) für den ersten Gabel-Consulting Prozess konnten drei Initiativen gewonnen werden, die bereit waren, sich mit individuellen Fragestellungen für die Beratung zu öffnen.⁸ Für die Auswahl passender Stakeholder/Berater wurde das Instrument „Wander-Einladung“/ „Walking Card“⁹ entwickelt. Eine digitale Karte, die – ausgestattet mit den nötigsten Inhalten zum geplanten Prozess – eine attraktive und personenbezogene Einladung ermöglichen sollte. Ergänzend zur Einladung wurden die zentralen Informationen, Termine und die am Gabel-Consulting teilnehmenden Social Entrepreneurs auf der Homepage des

Methodisches Setting: Innovationsmarktplätze, kombiniert mit der dem Ansatz „Citizen Consulting“

„Walking Card“ und persönliche Ansprache von Teilnehmern schaffen Basis für erfolgreichen M^{CC}-Prozess

⁵ Für mehr Informationen zum Unperfekthaus siehe auch: www.unperfekthaus.de (letzter Zugriff: 28.04.2010).

⁶ vgl. Fußnote 2

⁷ Eine vom Initiator formulierte Version der Prozessgestaltung ist unter www.gabel-consulting.de abrufbar (letzter Zugriff: 28.04.2010).

⁸ Die detaillierten Fragestellungen sind unter www.gabel-consulting.de abrufbar (letzter Zugriff: 28.04.2010).

⁹ Ein Beispiel zur Gestaltung einer solchen Karte hält die Homepage des Initiators bereit: <http://www.unperfekthaus.de/projekte/gabel-consulting/20090926-wandereinladungskarte.pdf>.

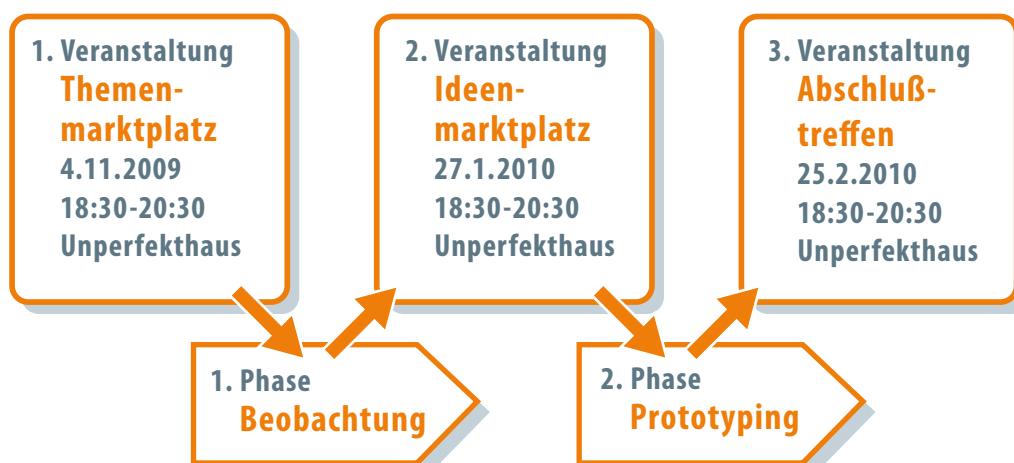


Abb. 4:
Prozessdarstellung
des ersten Gabel-
Consulting Verfahrens
Quelle: projektinterne
Darstellung

Initiators veröffentlicht und eine Mailingliste eingerichtet, über die alle Teilnehmer unkompliziert miteinander in Kontakt treten konnten. Auf der Homepage wurden im Laufe des Prozesses auch alle entwickelten Ergebnisse und die getroffenen Verabredungen dokumentiert und damit allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.

3.2.2 Die Gestaltung der Marktplätze und der Praxisphase

Kompakte Marktplätze à 120 Minuten gliedern den Beratungsprozess

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurde für jeden der drei Marktplätze ein straffer zeitlicher Rahmen von 120 Minuten gesetzt. Für die drei Auftraggeber standen zudem geschulte Moderatoren (in diesem Fall aus dem Entwicklerteam) und konkrete Verlaufskonzepte zur Verfügung. Für den Start und den Abschluss jeder Veranstaltung wurde eine Variante des „Bar-Camps“¹⁰ gewählt, die vom Initiator und Gastgeber des Gabel-Consultings selbst durchgeführt wurde. Kern des Treffens blieb jedoch die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen der Auftraggeber in Form von Marktplätzen, die es den Beratern offen ließen, zwischen den drei gestellten Beratungsaufträgen zu wechseln und so auch einen Austausch untereinander und zwischen den drei Auftragsgegenständen zu ermöglichen.

Start des Gabel Consultings mit 30 Beratern und drei Beratungsaufträgen

Der Beraterkreis (ursprünglich ca. 30 Personen) entsprach zu Beginn der gesetzten Zielmarke, war jedoch während des Prozesses einer sehr hohen Beteiligungsfluktuation ausgesetzt. Dies ist rückblickend besonders auf die lange Gesamtzeit des Prozesses zurückzuführen, aber auch auf die fehlende Klarheit von Beratungsaufträgen und den Anforderungen an die Prozessbegleitung in der Praxisphase.

Für diese waren drei Unterstützungsebenen vorgesehen:

- a) Handlungsleitende Empfehlungen an die Berater über einen Leitfaden/ Checkliste.
- b) Dokumentation der Ergebnisse auf der Gabel-Consulting Homepage und Kommunikation über die eingerichteten Mailinglisten
- c) Persönliche Abstimmung zwischen Moderation und Social Entrepreneur und zusätzlich ein optionales Treffen zwischen Consultants und Auftraggebern (in geschlossener Gruppe)

Die ursprünglich formulierten Ziele konnten in dieser Phase des Gabel-Consulting-Prozesses nicht vollständig erreicht werden. Besonders

die Erwartungen an den Austausch über die eingerichtete Mailingliste und an die Einbindung der Berater in die Praxisphase wurden nicht erfüllt. Dennoch konnten durch die Auftraggeber konkrete Ideen in der Praxis getestet, Feedback aus dem eigenen Umfeld dazu eingeholt und (in einer der Gruppen) eine Weiterentwicklung der Ideen mit den Consultants durchgeführt werden.

Die Ergebnisse aus der ersten Praxisphase wurden beim zweiten Innovations-Marktplatz dargestellt, im Beratungsprozess mit konkreten Ideen angereichert und für die Umsetzung im Rahmen der zweiten Praxisphase vorbereitet. Fokussiert wurden im letzten Drittel dieses zweiten Marktplatzes zudem konkrete Handlungsvereinbarungen (konkreter Aktionsplan).

Im Gegensatz zum ersten Marktplatz fand bei dieser Veranstaltung nahezu kein Beraterwechsel zwischen den drei Gruppen mehr statt. Die Identifikation mit den vorhandenen Fragestellungen war scheinbar mit Ende der ersten Praxisphase so gut wie abgeschlossen.

Im Vordergrund des dritten Marktplatzes standen der Erfahrungs- und Ergebnisbericht der Social Entrepreneurs aus der zweiten Praxisphase sowie deren Einschätzung zum Nutzen des gesamten Beratungsprozesses. Der Initiator konnte diesen Marktplatz zudem nutzen, um Feedback und konkrete Ideen zur Gestaltung zukünftiger Gabel-Consulting Prozesse anzunehmen.

Die detaillierten Ergebnisse aus dem beschriebenen M^{CC}-Prozess können an dieser Stelle nicht ausführlich dargestellt werden, sie sind jedoch – wie alle anderen Detailinformationen zu diesem Fallbeispiel – unter www.gabel-consulting.de abrufbar.

3.2.3 Ausgewählte handlungsleitende Schlussfolgerungen für den M^{CC}-Prozess

- Auf Basis der bisherigen Erfahrungen ist es empfehlenswert, den M^{CC}-Prozess auf zwei Phasen (= auch zwei Marktplätze, eine Praxisphase) zu reduzieren. Um einem Einbruch der Dynamik und Teilnahmemotivation zu begegnen, sollte auch die Zeit zwischen den Marktplätzen auf ca. 4 Wochen reduziert werden. Dies ermöglicht insgesamt einen stärkeren Spannungsbogen, lässt jedoch gleichzeitig auch nur solche Beratungsfragen zu, die in diesem Zeitraum ausreichend bearbeitet werden können. Die Bearbeitung von komplexe-

¹⁰ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/BarCamp>.

ren Fragestellungen sollte auf zwei aufeinander folgende M^{CC}-Prozesse verteilt werden. Ein dritter Marktplatz (wie im Fallbeispiel beschrieben) ist dann (als Feedbackinstrument) empfehlenswert, wenn der M^{CC}-Prozess zum ersten Mal durchgeführt wurde.

- Für die Vorbereitung der Auftraggeber (Social Entrepreneurs) gilt: Je konkreter die im Beratungsauftrag formulierte Problemstellung, desto erfolgreicher der Prozessverlauf. Dabei ist eine natürliche Folge, dass sich die gestellte Frage im Prozess verändert – in diesem Fall jedoch MIT den Beratern. Information im Vorfeld zu den Fragen und der fragenden Organisation (z.B. durch Link auf der Einladung/ Homepage) erleichtert den Einstieg für die Berater und beschleunigt den Beratungsprozess.
- Trotz des Marktplatz-Settings beeinflusst eine zielgerichtete Moderation (in jeder Gruppe) den Innovationserfolg der Gruppen in hohem Maße. Bei wiederholtem M^{CC}-Prozess ist empfehlenswert, ehemalige Social Entrepreneurs als ehrenamtliche Moderatoren einzubinden, da sie den Gesamtprozess der Beratung einschätzen und – natürlich abhängig von individuellen Kompetenzen – eine zielgerichtete Moderation durchführen können.
- Kommen im laufenden Beratungsprozess neue Consultants hinzu, ist es (min.) empfehlenswert, ihnen vorab die schriftliche Ergebnisdokumentation, besonders aber die konkrete Fragestellung zukommen zu lassen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die wertvollen Beiträge der neuen Berater durch den ungestillten Klärungsbedarf (Projektdetails etc.) behindert werden.
- Zur Unterstützung der Ideenumsetzung während der Praxisphasen ist es empfehlenswert, dass die Auftraggeber schon während der Marktplätze bei den Consultants für eine Begleitung der Praxisphase werben/ diese direkt erfragen und direkt vor Ort erste handlungsleitende oder organisatorische Absprachen treffen.
- Für die erfolgreiche Gestaltung der Praxisphasen im Innovationsprozess gilt darüber hinaus:
 - klare (z.B. fotobasiert) und *zeitnahe* Dokumentation der Vereinbarungen aus den Innovationsmarktplätzen zur Verfügung stellen

- enge Abstimmung zwischen Moderator und Auftraggebern (z.B. auch gemeinsame [inhaltliche] Vorbereitung des nächsten Marktplatzes)
- Die Kommunikation über die Mailingliste kann durch das Versenden von (z.B. drei) konkreten Fragestellungen durch den Auftraggeber eröffnet und befördert werden.
- Mailinglisten sollten grundsätzlich stärker klientelbezogen angeboten – oder alternativ durch andere Kommunikationsmöglichkeiten ersetzt werden. Z.B. ist empfehlenswert, noch auf dem ersten Marktplatz ein Off-Meeting zur Weiterentwicklung der Ideen anzubieten und das Interesse daran festzuhalten.

Klare Fragestellung, zielgerichtete Moderation und Prozessbegleitung in den Praxisphasen

Im Folgenden wird die zweite METALOG-Variante (Mi^D) beschrieben und ebenfalls anhand eines Fallbeispiels in ihrer Anwendung dargestellt.

3.3 Der METALOG Prozess Mi^D

Beide METALOG-Varianten basieren auf derselben theoretischen Basis, unterscheiden sich jedoch in ihrer Zielsetzung und in der methodischen/ prozessbezogenen Gestaltung erheblich. Unterscheidungsmerkmale bestehen besonders in:

a) der Themenstellung

▶ Während der Prozess im M^{CC}-Verfahren von klar formulierten Themen/ Fragestellungen geprägt ist, lässt der Mi^D-Ansatz zu, mit oder ohne eine konkrete Themenstellung in den Prozess zu starten. Die Offenheit in der Themenstellung birgt u.a. die Chance, dass eine erhöhte Identifikation der Teilnehmer mit den entwickelten Ideen stattfindet, denn diese identifizieren akute Problemstellungen aus ihrer Region selbst und entwickeln auf dieser Basis eigene Lösungsideen zu deren Bewältigung.

b) der regionalen Nähe zwischen den Beteiligten

▶ Auch dieser Faktor wirkt unmittelbar auf den beschriebenen Wirkmechanismus der „Identifikation“. Im M^{CC}-Prozess findet Identifikation über den Stakeholderansatz statt. Im Mi^D-Prozess (egal, ob mit oder ohne ein vorgegebenes Thema gestartet wird) ist es dagegen von Bedeutung, diese Identifikation über andere treibende Kräfte zu forcieren (vgl. auch die Motivationsfaktoren für bürgerschaftliches Engagement bei Gensicke et al. 2005).

c) der „verpflichtenden“ Umsetzung der Innovationsidee durch die Beteiligten selbst.

▶ Diese ist im Mi^D-Kern des gesamten Prozesses, während der M^{CC}-Ansatz diesen Faktor nur begleitend und unterstützend berücksichtigt.

Teilnehmer erfinden, testen und setzen die Ideen selbst um

**Persönliche
Identifikation und volle
Handlungsfreiheit als
Erfolgsfaktoren für die
soziale Innovation**

MiD ist für den Einsatz im regional begrenzten Raum (z.B. Stadtteil, Bezirk) konzipiert und eignet sich dafür, innovative Problemlösungen aus der Bürgerschaft heraus zu entwickeln. Die Umsetzung der Ideen ist dabei von vornherein darauf ausgerichtet, dass sich die Vorhaben langfristig von selbst tragen und damit unabhängig von Spenden und dem Wohlwollen dritter Parteien sind.

Das MiD-Verfahren beinhaltet zwei Prozessebenen, die aufeinander aufbauen:

- 1. Das Erfinden und Auswählen von Innovationsideen**
durch die MiD-Teilnehmer im Rahmen von zwei kompakten Innovationsmarktplätzen (à 120 Minuten).
- 2. Die Umsetzung der Ideen in kleinen Innovationsteams**
(die Gesamtdauer dafür ist individuell verschieden, die Prozessbegleitung ist jedoch auf max. 12 Monate ausgerichtet).

Das Gesamtkonzept des MiD sieht vor, dass die Teilnehmer über frühes, experimentelles Testen der Idee (Social Rapid Prototyping) zum konkreten Innovationsvorhaben gelangen und dieses in kleinen Teams und mit fachlicher Unterstützung (z.B. Gründungsberatung im Sinne des Social Entrepreneurship oder auch Mentoring) durch Aktivierung weiteren bürgerschaftlichen Engagements in ihrer Region umsetzen.

**Umsetzung wird
auf drei Ebenen
unterstützt**

Für diese Umsetzungsphase wurde ein Prozessbegleitungskonzept entwickelt, das auf drei Ebenen wirkt:

- 1. persönliche Ebene** (Begleitung durch u.a. Fachberatung, Mentoring, Moderation)
- 2. organisatorische Ebene**
(z.B. organisatorisches Dach für entstehende Initiativen anbieten, Koordination von Unterstützungspersonen, Raumorganisation)
- 3. ressourcenbasierte Ebene**
(u.a. Mikrokredite als Starthilfe, Treffpunkt zur Verfügung stellen, Flyerdruck etc.)

Die methodische Gestaltung im MiD-Prozess orientiert sich einerseits am klassischen Innovationsmanagement, andererseits aber auch an Konzepten, die in grundlegend anderen Disziplinen entwickelt wurden (z.B. das Konzept der World Cafés¹¹ oder auch die bereits genannte Marktplatz-Methodik). MiD-Prozesse erzielen in dieser Form nicht nur neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen, sondern ermöglichen Bürgern auch eine partizipative

und selbstbestimmte Form, sich für eigene gesellschaftliche Problemstellungen zu engagieren.

3.3.1 Beschreibung des MiD-Prozesses am Fallbeispiel Ideenstifter³

Die Umsetzung des ersten MiD-Prozesses erfolgte gemeinsam mit dem Vorortpartner „Bürgerstiftung Duisburg – gemeinnützige Aktiengesellschaft“¹². Individuelle Zielsetzung des Vorortpartners war in diesem Fall ein praxisbezogenes Instrumentarium für die Region zu entwickeln, das (regelmäßig und in verschiedenen Stadtteilen angewendet) eine Aktivierung und Einbindung der Bürgerschaft in sozialinnovative Projekte ermöglicht und einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung in Duisburg leisten kann. Da gemeinsam mit dem Vorortpartner bis zum heutigen Stand bereits mehrere MiD-Prozesse angestoßen wurden, bezieht sich die folgende Darstellung auf den zuletzt gestarteten Prozess, da hier bereits wertvolle Erfahrungswerte aus den vorherigen Prozessen in die Konzeptgestaltung eingeflossen sind.

Im Vorfeld des Starts des MiD-Prozesses war die Entscheidung getroffen worden, für diesen METALOG keine Themenstellung vorzugeben, sondern die Entwicklung des eigenen Lebensraumes (Stadtteil) als gemeinsamen Nenner zu nutzen. Durch Vorgespräche im Stadtteil wurde zudem entschieden, eine gezielte Einladung von (nur ausgewählten) Teilnehmern vorzunehmen. Hierfür wurden die Personen persönlich angeschrieben und ergänzend noch einmal zu ihrer Teilnahme angerufen. Die gesetzte Zielmarke von 30 Teilnehmern konnte durch dieses Vorgehen deutlich überschritten werden (46 Teilnehmer beim ersten Workshop), was auf den ersten Blick für die Dynamik des Innovations-Marktplatzes förderlich, durch die anschließende hohe Fluktuation („nur noch“ 32 Teilnehmer beim zweiten I-Marktplatz) jedoch nicht erfolgsfördernd war. Diese hohe Fluktuation ist in diesem Fallbeispiel insbesondere auf drei Faktoren zurückzuführen:

- a)** Die fehlende Transparenz zum Gesamtprozess (der Prozessverlauf – und damit auch die Existenz eines zweiten Innovationsmarktplatzes – war nicht allen Teilnehmern bekannt)
- b)** Die Teilnahme lokaler (z.T. politischer) „Leuchttürme“, die (im Sinne von „sehen und gesehen werden“) ausschließlich am ersten

¹¹ Zur Methode des World Cafés vgl. u.a. www.theworldcafe.com; deutsche Hinweise: <http://www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf> (letzter Zugriff: 28.04.2010).

¹² Für mehr Informationen siehe: www.buergerstiftung-duisburg.de (letzter Zugriff: 28.04.2010).

Abb. 5:
Der MiD-Prozessverlauf
Quelle: eigene Darstellung

MiD-Prozessverlauf



Innovationsmarktplatz teilnahmen, darüber hinaus aber kein Engagement ermöglichen konnten.

- c) Die Innovationsmarktplätze fanden innerhalb der Woche und an zwei (fast) aufeinanderfolgenden Tagen statt (ein Zwischentag), womit für einige Personen eine Teilnahme an beiden Terminen zeitlich nicht realisierbar war.

Methodischer Kern des ersten Marktplatzes (Dauer: 120 Minuten) war die (multisektorale) Auseinandersetzung mit der Region (aktuelle Situation, Problemstellungen, Veränderungsbedarfe, vorhandene Lösungsansätze, in der Gruppe vorhandene Vernetzung in die Region etc.). Am Ende dieses Treffens waren konkrete Innovationsideen benannt worden und jeder Teilnehmer aufgefordert, die spannendste für sich auszuwählen und sie mit seinem persönlichen Umfeld (Familie, Arbeitszusammenhang, Bekanntenkreis) auf Machbarkeit, Innovationspotenzial und ähnliche Faktoren zu überprüfen.

Mit dem Erfahrungsbericht aus dieser ersten „Praxisschleife“ startete zwei Tage später der zweite Innovationsmarktplatz (Dauer: 120 Minuten), der auf das Ziel ausgerichtet war, bisher genannte Ideen zu ergänzen, zu verdichten und die potenzialträchtigsten Ideen auszuwählen. Um diese „Innovations-Destillate“ herum hatten sich im letzten zeitlichen Drittel des Marktplatzes Teams gebildet, die in einem moderierten Prozess und entlang eines Leitfadens ihre Innovationsidee soweit konkretisierten, dass erste Handlungsschritte und konkrete Vereinbarungen (nächste Schritte/ Aktionsplan) getroffen werden konnten.

Im Anschluss an diesen Marktplatz folgte die Prozessbegleitung innerhalb der Ideenumsetzungsphase, für die auf den Ebenen Organisation, Person und Ressourcen verschiedene Unterstützungsinstrumente entwickelt worden waren. Besonders zur Frage „Austausch in der Großgruppe“ und „Verbindung der Innovationsvorhaben mit bestehenden Organisationen“

*Klare zeitliche
Strukturierung:
Erfolgsmoment
für die Soziale
Innovation*

bestanden sehr große Unterschiede in dem, was von den Teams selbst gewünscht - und damit auch von ihnen als unterstützend angenommen wurde, sodass eine sehr individuelle Anpassung der Unterstützungsleistung erforderlich wurde.

Wesentliche Einflussfaktoren im Umsetzungsprozess

Besonderen Einfluss haben die folgenden Faktoren in der Umsetzungsphase genommen:

- a) entwickeltes vs. fehlendes WIR-Gefühl in der Gruppe
- b) kapazitative Möglichkeiten (und Grenzen) in der Begleitung der Gruppen durch den Vorortpartner und Initiator
- c) fördernde/ hemmende regionale Barrieren (z.B. fehlende regionale Voraussetzungen oder aufkommende Konkurrenz zu bestehenden Initiativen)
- d) „bürokratische“ Barrieren, die durch Eingliederung der gestarteten Initiativen in bestehende Organisationen entstanden

Beabsichtigt war in dieser Phase ein aktives Einbinden weiterer Personen in die Umsetzung der Innovationsidee. Im hier beschriebenen Fallbeispiel konnte dabei z.B. ein Verein gewonnen werden, der dem geplanten Projekt eine Art organisatorisches Dach zur Verfügung stellte oder aber auch weitere ehrenamtliche Personen, die sich zur Unterstützung der Ideenumsetzung bereit erklärten.

Durch die sehr individuelle Gestaltung der Prozessbegleitung im Rahmen des MiD-Prozesses kann diese nur durch eine Darstellung einiger ausgewählter Instrumente aufgezeigt werden, die im Fallbeispiel als empfehlenswert betrachtet wurden.

Grundsätzlich sind drei einrahmende Treffen in der Gesamtgruppe empfehlenswert

Vorweg: Grundsätzlich sind ein Halbeiztreffen und ein Abschlusstreffen nach 12 Monaten zwischen allen Beteiligten (nicht nur in den einzelnen Innovationsteams) empfehlenswert, da durch den Austausch und die Erfahrungswerte der anderen Teilnehmer (die ja zudem sogar im gleichen Stadtteil agieren) die einzelnen Teams neue Motivation und Handlungsmöglichkeiten entwickeln können und der Gesamtprozess einen umfassenden Rahmen erhält. Auch gescheiterte Innovationsansätze können damit, ohne „nur“ im Sande zu verlaufen, reflektiert und das darin geleistete Engagement wertgeschätzt werden.

Mögliche Elemente der Prozessbegleitung durch den MiD-Initiator:

a) auf organisationaler Ebene

- Koordination der Off-Meetings
z.B. durch das Sekretariat des Initiators. Durch diese Koordination kann gleichzeitig die (sehr) empfehlenswerte beständige Kommunikation mit den Innovationsteams gewährleistet werden, Unterstützungsbedarfe abgefragt und Einblicke in die Fortschritte der Gruppe gewonnen werden.
- Dokumentation der Ergebnisse an die Teams als grundlegende Unterstützung für die selbstgesteuerten Arbeitsphasen in den Off-Meetings
- Vermittlung von Fachberatung (z.B. zum Businesskonzept/ Social Entrepreneurship)
- regelmäßige und gezielte Kommunikation/ Austausch mit den Teams

b) auf Ressourcenebene

- Starthilfe durch Mikrokreditvergabe
z.B. ein Starterbudget von 600-1.200 Euro für sozial-innovative MiD-Vorhaben in Form eines Mikrokredits. Das Startergeld kann Handlungslähmung der ersten Umsetzungsphase abbauen und motiviert durch die Form des Kredits zu einer unternehmerischen Umsetzung der eigenen Idee.
- zur Verfügung stellen von Webspace (integriert in die Initiator-Homepage) und damit die sichtbare ‚Einbettung‘ der Innovationsvorhaben in den Webauftritt des Initiators, der dies wiederum für die eigene Öffentlichkeitsarbeit etc. nutzen kann
- zur Verfügung stellen von Raum und Getränken für Off-Meetings
- Unterstützung durch kostenlosen integrierten Flyerdruck („Win-win“-Flyer)
Dies bedeutet konkret: Seite a) des Flyers beschreibt das innovative Projekt, Seite b) wird für die Darstellung der Initiator-Organisation verwendet.

c) auf Personenebene

- Gewinnung von geeigneten Mentoren zur Beratung und Begleitung der Innovationsteams. Hier kann und sollte auf ehemalige MiD-Teilnehmer zurückgegriffen werden (auch Städte übergreifend)
- Eröffnung von Kontakten aus dem Initiator-Netzwerk
- Unterstützung bei der Gewinnung weiterer unterstützender Partnern
- Beratung zu bestehenden, ähnlichen Initiativen (oder diese ermöglichen)
- ggf. Moderation der Off-Meetings

3.3.2 Ausgewählte handlungsleitende Schlussfolgerungen

1. Moderation und Mentoring statt Selbststeuerung:
In den meisten M^{ID}-Prozessen wurde die Selbststeuerung der Gruppen als eher schwierig betrachtet; sehr unterstützend wirkt hier die Moderation und Begleitung der Treffen durch ehrenamtliche Paten oder Mentoren (Einbindung von Teilnehmern früherer M^{ID}-Prozessen).
2. Im Rahmen der Innovationsmarktplätze gilt: jede Möglichkeit für persönliche Verbindung zwischen den Teilnehmern nutzen/gezielt schaffen (z.B. durch Interaktionsmethoden und forcierte gemeinsame Zielsetzung). Diese „Teamentwicklung“ befördert gleichzeitig die Identifikation mit dem Innovationsprozess und damit auch die erfolgreiche Umsetzung der Idee.
3. Der Spielraum zwischen Befördern und (Über-)fordern der Innovationsteams ist sehr eng. Wirkungsvolle Unterstützung bietet hier eine regelmäßige Abstimmung über Fortschritte und Schwierigkeiten zwischen dem Unterstützer (Initiator) und *einem* festen Ansprechpartner pro Innovationsteam.
4. Die Einbindung der Presse und/oder ein „zu hoch aufgehängtes“ M^{ID} Verfahren kann dazu führen, dass „Leuchttürme“ (z.B. bekannte lokale Persönlichkeiten) ausschließlich zu Beginn des Prozesses teilnehmen und durch das ausbleibende Engagement die Motivation der übrigen Teilnehmer deutlich negativ beeinflusst wird. Sinnvoll ist eine Durchführung in Räumen einer lokalen (möglichst neutralen) Organisation und der Verzicht auf „Leuchtturm“-Teilnehmer.
5. Abschließend Vor- und Nachteile einer gezielten Teilnehmergewinnung:

Vorteile gezielter Einladung

(= geschlossene TN-Runde):

- Eine gezielte Ansprache & Auswahl von Teilnehmern verringert die Dropout-Quote der beteiligten Akteure (die durch das einzubringende Engagementvolumen erst einmal zu erwarten ist)
- Exklusiver Eindruck vermittelt ein subjektives Wertschätzungsempfinden.
- Sie bietet ggf. eine bessere Vernetzung in die lokale Bürgerschaft durch „bekannte Teilnehmer“ und eine bessere Übersicht für den Initiator.

Nachteile gezielter Einladung:

- Bei offener Ausschreibung könnte die gewünschte Teilnehmerzahl ggf. leichter erreicht werden.
- Die gezielte Einladung kann zu Konflikten mit bestehenden Initiativen und/oder bereits engagierten Personen führen (die sich z.B. vom Prozess ausgeschlossen fühlen und/oder es entsteht Konkurrenzempfinden etc.).
- Bei einer Vorauswahl der Teilnehmer besteht das Risiko, „immer die gleichen“ engagierten Personen zu erreichen. Zielsetzung sollte jedoch sein, eine hohe Zahl von Personen mit offenen Engagement-Ressourcen zu gewinnen.

3.4 Fazit und Ausblick

Die Anwendung und Weiterentwicklung des METALOG-Konzeptes zwischen 2008 und 2010 und das Einbeziehen der Nutzer in diesen Entwicklungsprozess haben die Chancen, aber auch die Grenzen des Instrumentes aufgezeigt. Es bleibt auch mit diesen Erfahrungswerten nach wie vor eine große Herausforderung, den Social Entrepreneurship Gedanken hierzulande in die Bürgerschaft zu transportieren und damit die bottom-up Gesellschaftsentwicklung durch innovative Ansätze zu beflügeln. Das Interesse an Social Entrepreneurship wächst jedoch stetig – und mit dem Interesse auch die Zahl von Beispielen bester Praxis. Wünschenswert zur Beförderung dieser Ansätze wäre eine Bündelung dieser vorhandenen Kräfte in einer strategischen Allianz und damit die systematische Beförderung einer noch „zarten Pflanze“, die sich in anderen Ländern bereits zu einer recht großen Social Entrepreneurship Bewegung entwickelt hat.

Einen guten Ansatz für eine leichtere Verbreitung und Übertragbarkeit „besten Praxis“ im sozialen Bereich bietet das entwickelte Instrument des Social Franchising¹³. Mit Hilfe dieses Instrumentes wird in den kommenden Monaten auch die Übertragbarkeit der Prozesse M^{ID} und M^{CC} in weitere Regionen angegangen werden. Das „Labor für Organisationsentwicklung“ ist damit auf dem Weg, die gewonnen Erkenntnisse auf innovative Weise in die Praxis zu transferieren und einen anwendungsorientierten Beitrag dafür zu leisten, weitere strategische Allianzen für Sozial-Innovationen und Social Entrepreneurship zu befördern.

► Konkrete Projektprofile sowie ausgewählte Ergebnisse aus den M^{ID}-Prozessen sind auf den Seiten der Bürgerstiftung Duisburg abrufbar:
www.buergerstiftung-duisburg.de

**Bottom-up
Gesellschafts-
entwicklung durch
Social Entrepreneurship
als Herausforderung
anregen**

**METALOG durch Social
Franchising leichter
adaptierbar machen**

¹³ Zum Social Franchising Ansatz vgl. http://www.buergermut.de/fileadmin/content/documents/Social_Franchising.pdf.

4

Management und Steuerung strategischer Allianzen

Tobias Engelmann, Thomas Merten

4.1 Aufgabe des Teilprojekts

Aufgabe von Trifolium im Projekt StratAll war es, Managementstrukturmerkmale strategischer Allianzen anhand des Fallbeispiels des regionalen Branchennetzwerks OWL MASCHINENBAU zu untersuchen und auf Grundlage dieser Analysen Instrumente zum Management und zur Steuerung solcher Netzwerke zu entwickeln. Hierbei wurden bereits existierende Netzwerkmanagement-Ansätze zur Kenntnis genommen und, wo sinnvoll, berücksichtigt. Als zentrales Produkt des Teilprojekts wurde aus den Instrumenten eine Toolbox zusammengestellt und veröffentlicht.

Das Netzwerk OWL MASCHINENBAU, in dem die entwickelten Instrumente implementiert und

somit einem Praxistest unterzogen wurden, steht stellvertretend für Allianzen, die

- a) durch eine eigens dafür geschaffene Organisation gesteuert werden und
- b) Branchenkompetenzen in einer Region bündeln (regionale Kompetenzcluster).

Die entwickelten Instrumente setzen an den Managementstrukturmerkmalen an, die in solchen Allianzen vorhanden sind, in erster Linie also an dem Vorhandensein einer zentralen Geschäftsstelle. Ohne eine solche Netzwerkzentrale sehen die Entwickler der Instrumente wenig Möglichkeiten, die Toolbox sinnvoll einzusetzen. Die thematische oder regionale Ausrichtung eines Netzwerks spielt hingegen eine untergeordnete Rolle.

4.2 Vorgehen

► Die Arbeitspapiere, in denen die Analyseschritte dargelegt sind und die im Projekt entwickelten Instrumente sind unter www.strategische-allianzen.net verfügbar.

Das Vorgehen von Trifolium war in drei Arbeitspakete unterteilt, von denen die ersten beiden der Beschreibung und Analyse des untersuchten Netzwerks dienten und im dritten auf Grundlage der Untersuchungen netzwerkspezifische Tools entwickelt und implementiert wurden.

Im ersten Arbeitspaket galt es zunächst, die in der Literatur und aus Projekten zugänglichen Management-Strukturmerkmale für strategische Allianzen zu identifizieren und mit denen der spezifischen Fallstudie (OWL MASCHINENBAU) abzugleichen.

Als Basis für die Entwicklung der Instrumente und des Managementansatzes wurde im Arbeitspaket 2 der Verein OWL MASCHINENBAU analysiert. Die Organisation des Vereins, die Geschäftsstelle, die Schnittstellen zu den Mitgliedern und den externen Interessengruppen und die Organisation der einzelnen thematischen Projekte wurden nach dem Muster einer EFQM-basierten Selbstbewertung evaluiert: Es galt anhand des Beispiels OWL MASCHINENBAU herauszufinden, inwieweit Managementinstrumente und -ansätze die Entwicklung von

Allianzen und deren Mitgliedern im Hinblick auf Innovationen und nachhaltiges Wirtschaften befördern. Das gemeinsam mit den Verbundpartnern entwickelte Analyseraster floss in diese Analysen mit ein, die hauptsächlich mit der Geschäftsstelle, zusätzlich mit dem Vereinsvorstand und einzelnen Mitgliedern durchgeführt wurden.

Im dritten Arbeitspaket ging es schließlich darum, auf der Basis der getätigten Analysen Instrumente zum Netzwerkmanagement zu entwickeln und exemplarisch am Beispiel der strategischen Allianz OWL MASCHINENBAU und seiner Geschäftsstelle in Bielefeld zu erproben und schließlich für den Transfer aufzubereiten. Die Toolbox sollte sich in ihrer Gesamtheit am EFQM-Modell und der dazugehörigen RADAR-Bewertungssystematik orientieren. Entwickelt wurden folgende Tools:

- [StratAll]Selbstbewertung Organisationsreife
- [StratAll]Stakeholderanalyse
- [StratAll]Prozessmanagement
- [StratAll]Balanced Scorecard und [StratAll]Ziele-Kennzahlen-Matrix
- [StratAll]Selbstbewertung Prozessreife
- [StratAll]Netzwerk-Benchmarking

► Eine ausführliche Darlegung des Vorgehens in den Arbeitspaketen 1 und 2 findet sich im Trifolium-Arbeitspapier „Management-Strukturmerkmale in strategischen Allianzen“ (Engelmann/Merten 2009).

Eine Handlungsanleitung zur Implementierung der im Arbeitspaket 3 entwickelten und eingesetzten Instrumente findet sich in der Broschüre zur Trifolium-Toolbox „Sustainable Excellence für strategische Allianzen: Instrumente zum Management zentral gesteuerter Netzwerke“ (Engelmann/Merten 2010).

Die Entwicklung der Tools orientierte sich an bestehenden – teils von Trifolium entwickelten, teils in Literatur und Praxis etablierten – Instrumenten für Unternehmen. Teilweise waren in der Literatur bereits Umgestaltungen solcher Instrumente für Netzwerke beschrieben. Diese Literatur wurde ausgewertet, in der Regel mit dem Ergebnis, dass für den im Trifolium-Teilprojekt diskutierten Netzwerk-Typus eher eine Abgrenzung zu den bisher erfolgten Adaptionen der Instrumente für Netzwerke nahelag. Die Entwicklung der Tools fand in enger Kooperation mit der Geschäftsstelle von OWL MASCHINENBAU statt, die Umsetzung erfolgte auf mehreren Workshops in Bielefeld sowie eigenständig durch die Geschäftsstelle. Die Übertragbarkeit der Instrumente auf andere strategische Allianzen wurde auf einem Benchmarking-Workshop mit vier weiteren Netzwerken aus Deutschland und Österreich erörtert. Diese Erkenntnisse flossen, wie auch weitere Praxiserfahrungen mit den Instrumenten im Einsatz bei OWL MASCHINENBAU, in die im Sommer 2010 erschienene Toolbox sowie in die Abschlussveranstaltung des Projekts ein.

4.3 Vorgehen im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis

In den Vorrecherchen des Projekts wurde zunächst grundlegende Netzwerkliteratur gesichtet, z. B. Sydow (1992), auf den weitere Autoren mit eigenen Schwerpunktsetzungen rekurrieren. Für die Projektarbeit wurde dabei der Fokus auf Publikationen gelegt, die das weite Feld „Netzwerk“ auf das Thema Management und Managementstrukturen zuspitzen (z. B. Teller et al. 2005, Kröll 2003, DeBresson/Amesse 1991, Mayrhofer/Kröger 1999). Hierdurch konnten prinzipielle Eigenheiten und Funktionsweisen von Netzwerken verstanden werden. Im Zusammenspiel von Erkenntnissen aus dieser Literatur und den eigenen Analyse-schritten konnten im Laufe des Projekts zunächst Managementstrukturmerkmale des Beispiel-Netzwerks OWL MASCHINENBAU herausgearbeitet werden, um darauf aufbauend Bedarfe für Netzwerkmanagementinstrumente zu identifizieren. Wichtig in diesem Zusammenhang – *Bedarfe und Rahmenbedingungen für die*

Entwicklung von Netzwerk-Management- und Steuerungsinstrumenten – waren Reflexionen über die Steuerungslogik von Markt, Unternehmen und Netzwerken, die auf Basis weiterer Literatur (Aderhold 2004, Kenis/Schneider 1996, Mahnkopf 1994, Powell 1996, Schubert 2008, Weyer 2000; für das Thema der Kooperationsorientierung auch Albers 2004, Morschett 2005, Weibel 2004) und eigener Erkenntnisse aus den Analysen erfolgten.

Die umfangreiche Literatur zum Thema Netzwerkmanagement galt es in der Folge einzugrenzen auf Instrumente, die den Kontext des Projektauftrags – *Management- und Steuerungsinstrumente als Katalysatoren für Innovation und Nachhaltigkeit* – aufgreifen. Dies tun in besonderer Weise jene Instrumente, die mit einem hohen Anspruch an Ganzheitlichkeit gestaltet sind. Dementsprechend sollte sich der zu entwickelnde Instrumentenkoffer am EFQM-Modell für Excellence (EFQM 2003, 2009) und der dazugehörigen RADAR-Bewertungssystematik (Deming 1986) orientieren bzw. am unter Mitwirkung von Trifolium entwickelten, das EFQM-Modell stärker auf Nachhaltigkeit zu-spitzenden Sustainable Excellence Ansatz (Sustainable Excellence Group 2006, Merten/Rohn 2006).

Hierbei galt es zunächst Literatur zu beachten, die versucht, das EFQM-Modell für den Einsatz in Netzwerken umzugestalten (Teller et al. 2005, Hummel 2001, Redeker/Karock 2001, Schuh/Güthenke 1999). Die dort angeregten strukturellen Erweiterungen des Modells hielten eigenen Überlegungen und Projekterfahrungen nicht stand, jedoch lieferten Teile dieser Literatur sehr nützliche Anregungen zur Identifizierung und Klassifizierung von Netzwerk-Erfolgsfaktoren. In diesem Punkt konnten weitere Quellen (Aderhold/Meyer/Ziegenhorn 2001, Bluszcz 2007, BMWi 2008, Endres 2008a, Endres 2008b, Helbich 2007, Howaldt 2003, Hentrich/Hoß 2002, RKW 2001) herangezogen und mit der spezifischen Netzwerksituation des beispielhaft untersuchten Netzwerks OWL MASCHINENBAU abgeglichen werden.

Literatur zu einzelnen Managementinstrumenten

Für die Entwicklung der einzelnen Instrumente, die innerhalb des EFQM-Modells eingesetzt werden sollten, wurde es als wichtig erachtet, zunächst aktuelle wie auch „klassische“ Literatur zu den Instrumenten zu sichten, um sich mit den in der Fachwelt diskutierten Entwicklungen vertraut zu machen. In einigen Fällen gab es bereits Ansätze zum Einsatz der Instrumente in Netzwerken, die kritisch zu würdigen waren. Im Falle der **Stakeholderanalyse** wurden Entwicklungen im Unternehmenskontext anhand von

**Management- und
Steuerungsinstrumente
als Katalysatoren
für Innovation
und Nachhaltigkeit**

Freeman (1984), Marsh (1998), Müller-Stewens/Lechner (2003) und Wöhe/Döring (2005) nachvollzogen. Da diese eher BWL-orientierten Ansätze den Stakeholderbegriff relativ eng fassen, wurde auch auf Arbeiten mit Trifolium-Beteiligung zurückgegriffen, die einen weiteren, stärker zivilgesellschaftlich orientierten Begriff der Interessengruppen verwenden (Sustainable Excellence Group 2006, Sustainable Excellence Group o.J.). Die Auseinandersetzung mit dem Stakeholderbegriff im Netzwerkkontext und mit der Analyse von Netzwerk-Stakeholdern wurde daraufhin vor dem Hintergrund der oben genannten Literatur zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Einzelorganisationen und Netzwerken und mit den Akteuren von OWL MASCHINENBAU anhand ihrer konkreten Situation geführt.

Da zum Thema **Selbstbewertungsinstrumente** ein Mangel an kritisch-reflektierender Literatur herrscht und lediglich auf eine Diplomarbeit (Engelmann 2006) zurückgegriffen werden konnte, spielte bei diesem Instrument die Auseinandersetzung mit spezifischer wissenschaftlicher Literatur eine untergeordnete Rolle. Erfolgsversprechende Herangehensweisen mussten – vor dem Hintergrund der in der allgemeinen Netzwerkliteratur diskutierten Netzwerkcharakteristika – aus den eigenen langjährigen Erfahrungen mit nachhaltigkeits- und excellenceorientierten Selbstbewertungsinstrumenten und der konkreten Situation des Beispielnetzwerks OWL MASCHINENBAU heraus entwickelt werden.

Auch beim Thema **Prozessmanagement** in Einzelorganisationen, einer Kernkompetenz von Trifolium, wurde weniger auf die – in diesem Fall umfangreiche – Literatur rekurriert, sondern in erster Linie eigene Veröffentlichungen verwendet, welche die wissenschaftliche Diskussion wie auch die eigenen Praxiserfahrungen aufgreifen (Baur/Merten/Lörcher 2005, Westermann/Merten/Baur 2003, Merten/Kaiser/Rohn 2007, internes Material aus dem Projekt *be.st – Benchmarking for sustainability*) und lediglich punktuell durch weitere Literatur ergänzt (Neumann/Probst/Wernsmann 2005, Schmelzer/Sesselmann 2002). Für die Entwicklung eines Prozessmanagementinstruments für Netzwerke wurde dann versucht, Literatur hinzuzuziehen, die sich mit diesem speziellen Thema auseinandersetzt (Klischewski/Wetzel 2002, Lindermann 2006), um festzustellen, dass diese Ansätze vom Netzwerkbegriff und auch vom Verständnis eines Prozessmanagements nicht auf den Projektkontext passten. Die notwendigen Überlegungen zur Entwicklung eines Netzwerk-Prozessmanagements mussten daher aus den durchgeführten Netzwerkanalysen heraus erfolgen.

Die Durchführung eines **Benchmarkings** ist ein hilfreiches Unterfangen innerhalb eines RADAR-Zyklus. Ein Vergleich mit ähnlich strukturierten Institutionen erleichtert die Einordnung der mit den anderen Instrumenten gewonnenen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen, weswegen die Entwicklung eines Benchmarking-Instruments für Netzwerke mit auf die Agenda genommen wurde. Anhand umfangreicher Quellen (Camp 1989, Jahnke/Martens/Bauer 2004, Hartung/Schaper/Voges 1998, Sabisch 1997, Sabisch/Tintelnot 1997, Ulrich 1998, Keehley et al. 1997, Steiner 2001, Hellerforth 2007, Pieske 1995, Mertins/Kohl 2009, Camp/Andersen 2004, Karlöf/Östblom 1993, Dreher 1997, Daneva/Heib/Scheer 1996) konnten verschiedene Ansichten und Entwicklungen zu Fragen der Zielgruppe und zu den Vergleichsebenen des Unternehmens-Benchmarkings nachvollzogen und eingeordnet werden. Hinzu kamen eigene Erfahrungen mit Benchmarkingprojekten (Merten 2004, future e. V. 2006). Hierauf aufbauend, konnten Schlussfolgerungen für die Durchführung eines Benchmarking-Vorhabens in zentral gesteuerten Netzwerken gezogen werden. Mangels Literatur zum Netzwerk-Benchmarking konnte dabei nicht auf externe Quellen zurückgegriffen werden; ein Benchmarkingprojekt der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ (Wessels/Meier zu Köcker 2008) ging von der Zielsetzung und auch methodisch in eine deutlich andere Richtung als das in StratAll vorgesehene Vorhaben und konnte daher keine Anregungen liefern.

Als weiteres Instrument, das allerdings nicht als Teil des EFQM-Modells und der RADAR-Systematik zu betrachten ist, sondern der Strategieumsetzung und dem strategischen Controlling dient, wurde eine **Balanced Scorecard** entwickelt. Diese ist in der Literatur (u. a. Kaplan/Norton 1996, 1997, 2001, Schaltegger/Dyllick 2002, Weber/Schäffer 2000) umfangreich beschrieben und auch kritisch beleuchtet. Auch gibt es bereits einige Ansätze zur Umgestaltung einer BSC für Netzwerke (Fernkorn/Stahn 2005, Lange/Schaefer/Daldrup 2001, Siepermann/Vockeroth 2008, Stüllenberg/Schulze im Hove/Weidt 2004), auch wenn diese sich nur teilweise auf Netzwerke mit einer vergleichbaren Struktur und Aufgabe wie die in StratAll untersuchten beziehen. Der Vergleich der „klassischen“ wie auch der netzwerkbezogenen BSC-Konzeptionen zeigte schnell, dass die Passung für Netzwerke in der Regel durch Substitution oder Ergänzung von Perspektiven herzustellen versucht wurde. Ein solches Vorgehen wurde für die im Projekt entwickelte BSC intensiv diskutiert, im Hinblick auf die Ergebnisse der Stakeholderanalyse bei OWL MASCHINENBAU aber als nicht zwingend nötig erachtet, da in Netzwerken dieses Zuschnitts die „klassische“ Struktur adäquat erschien.

Für die Entwicklung der Instrumente wurde Bezug auf die vorhandene wissenschaftliche und anwendungsorientierte Literatur genommen und der Stand der Forschung berücksichtigt. Literatur zur Anwendung der Instrumente in Netzwerken war teilweise vorhanden, in der Regel lag jedoch aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen oder Netzwerkkonzeptionen eher eine Abgrenzung von bestehenden Ansätzen, als eine Übernahme für den StratAll-Projektcontext, nahe.

4.4 Ergebnisse

4.4.1 Managementstrukturmerkmale von OWL MASCHINENBAU

Zur groben typologischen Klassifizierung von OWL MASCHINENBAU wurden fünf Kategorien angewendet:

- Gesellschaftliche Orientierung,
- Hierarchiestruktur,
- Laufzeit,
- Kooperationsintensität und
- Wertschöpfungsstruktur.

Demzufolge ist OWL MASCHINENBAU

- intermediär, also an der Schnittstelle zwischen Marktorientierung und Gemeinwohl,
- polyzentrisch/heterarchisch,
- von unbefristeter Laufzeit mit meist mittel- bis langfristigen Projekten,
- Plattform für sehr unterschiedliche intensive Kooperationen zwischen den Mitgliedern und
- von horizontaler, in Teilbereichen auch diagonalen, aber insgesamt nicht vertikaler Wertschöpfungsstruktur.

Diese grobe Strukturierung hat Eingang in das bereits erwähnte, deutlich umfangreichere Raster gefunden, mit dem das Netzwerk noch wesentlich detaillierter beschrieben und analysiert wurde. Dieses Raster wurde von den Verbundpartnern im Arbeitspaket 1 erstellt und ist unter anderem im Arbeitspapier „Management-Strukturmerkmale in strategischen Allianzen“ (Engelmann/Merten 2009) ausführlich behandelt.

Das in einem iterativen Prozess des Praxis-einsatzes fertiggestellte Analyseraster wurde zudem in die darauf folgende Fallstudie zur beispielhaften Netzwerkanalyse von OWL MASCHINENBAU integriert, indem viele der darin angesprochenen Ansatzpunkte in die Selbstbewertung nach EFQM-Methodik aufgenommen wurden.

Die im Rahmen der Anwendung und Weiterentwicklung des Analyserasters durchgeführten

Interviews mit Akteuren im Netzwerkknoten von OWL MASCHINENBAU zeigten, dass das Netzwerk Innovationen seiner Mitglieder begünstigt (z. B. durch systematischen Erfahrungsaustausch), dass es Beiträge zur Nachhaltigkeit leistet (z. B. durch Aktivitäten zur Förderung von Schülern/-innen), und dass die Netzwerkaktivitäten zur allgemeinen Zufriedenheit abgewickelt wurden. Gleichzeitig wuchs mit der Anzahl der Mitglieder und der Zahl der Aktivitäten auch der Wunsch, das Netzwerkmanagement auf eine systematischere, weniger intuitive Stufe zu stellen. Denn das als Verein organisierte Netzwerk hatte schon vor Projektbeginn eine klare Struktur (Vereinsvorstand, Geschäftsstelle, Mitgliederversammlung) mit definierter Aufgabenverteilung, zudem gab es sechs thematische Handlungsfelder (Personal und Organisation, Erfahrungstransfer, Kooperationsförderung, Innovationsmanagement, Internationalisierung und Standortmarketing), für deren Bearbeitung sich je ein Netzwerkmitglied verantwortlich zeichnete. Auch die Zusammenarbeit zwischen den oben genannten Gremien war klar geregelt und institutionalisiert, es wurden ansatzweise auch Steuerungs- und Controllinginstrumente wie Zielvereinbarungen oder Mitgliederbefragungen (z. B. in Form von Feedbackbögen bei Veranstaltungen) eingesetzt. Die methodische und strukturelle Absicherung erfolgreicher Vorgehensweisen war jedoch noch nicht stark ausgeprägt.

Insgesamt konnte zu Projektbeginn bei OWL MASCHINENBAU noch nicht von einem umfassenden, ganzheitlichen System des Netzwerkmanagements gesprochen werden.

4.4.2 Nachhaltigkeit und Innovation im Kontext der strategischen Allianz und des Projekts

Die Herangehensweise im Projekt – bezogen auf die Analyse wie auch auf die darauf folgende Instrumentenentwicklung – orientierte sich am Sustainable Excellence Ansatz. Der Sustainable Excellence Ansatz basiert auf dem EFQM-Modell für Excellence, spitzt dieses aber entscheidend in Richtung Nachhaltigkeit zu. Dabei löst es sich vom klassischen Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, thematisiert also nicht ökonomische, ökologische und soziale Aspekte separat, sondern integriert sie in ein ganzheitliches, umfassendes Managementsystem auf der Ebene konkreter Handlungsfelder.

Diese Herangehensweise erwies sich in Kooperation mit OWL MASCHINENBAU als sehr sinnvoll

Das Netzwerk OWL MASCHINENBAU begünstigt Innovationen und trägt zur Nachhaltigkeit bei

Ganzheitliches Managementsystem

und zielführend, da dieses Netzwerk bereits viele Aktivitäten auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit entfaltet hatte, ohne dies explizit so zu benennen. Zu erwähnen sind hier z. B. grundlegende Netzwerkziele wie Standortstärkung und Beschäftigungssicherung im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsräumen wie Asien, in denen weniger strenge arbeits- und umweltschutzrechtliche Bestimmungen herrschen und wo die Produktion dementsprechend viel weniger stark am Paradigma der Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Ein anderes Beispiel sind langfristig angelegte Projekte zur – je nach Perspektive – Verbesserung der Ausbildungschancen für junge Menschen bzw. Nachwuchssicherung für die Mitgliedsunternehmen. Für viele Mitglieder des Netzwerks ist Nachhaltigkeit ein noch junges, aber immer wichtiger werdendes Thema. Energie- und rohstoffbezogene Themen treten in letzter Zeit verstärkt in den Fokus der Unternehmen, insbesondere aufgrund der steigenden Rohstoffpreise und des Klimawandels.

Den demografischen Wandel einkalkulieren

Seit längerer Zeit wird das Thema des demografischen Wandels, besonders in der Ausprägung des (drohenden) Fachkräftemangels, von den Mitgliedern intensiv bearbeitet. Das Netzwerk bietet hierzu eine Plattform für den Austausch von Wissen und die Erarbeitung gemeinsamer Strategien. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die vom Netzwerk organisierte und gestaltete Kooperation von Mitgliedsunternehmen mit Schulen und akademischen Bildungseinrichtungen, was ein thematischer Schwerpunkt im Handlungsfeld des demografischen Wandels geworden ist und durch entsprechende Aufgabenzuschnitte in der Geschäftsstelle sowie durch die Gründung eines separaten Vereins institutionell verankert wurde. Ein Beispiel für das Wirken des Netzwerks auf diesem Feld ist die Beteiligung am EU-EQUAL-Projekt „Auf KURS in die Zukunft – Kooperation Schule und Wirtschaft gestalten“. In diesem Projekt wurde in Mitgliedsunternehmen und kooperierenden Schulen das EFQM-basierte Selbstbewertungsinstrument „KURSCheck“ entwickelt und eingesetzt. Hierbei konnten Schulen davon profitieren, dass professionelle Managementstrukturen, mit denen sie als Non-Profit-Organisationen bisher kaum vertraut waren, in sie hineingetragen wurden (zum Projekt siehe Merten 2007).

Eng mit dem Begriff der Nachhaltigkeit hängt der Terminus Innovation zusammen. OWL MASCHINENBAU versteht sich explizit als Innovationsnetzwerk, ist also bestrebt, in allem, was es tut, als Innovationskatalysator für seine Mit-

glieder zu fungieren. Dies wird unter anderem unterstützt durch die Mitgliedschaft von Hochschulen und Instituten im Netzwerk, die vor allem im Bereich der technischen Innovation Anregungen geben können, welche von den Unternehmen aufgegriffen werden.

Ausgehend von diesem Verständnis von Netzwerken als Plattform zur Erzeugung nachhaltiger Innovationen, lag es nahe, in den im weiteren Projektverlauf entwickelten Tools diese Begriffe nicht als gesonderte Kategorien auf-tauchen zu lassen, sondern als Grundlagen allen Handelns zu begreifen. Dementsprechend wurde bewusst darauf verzichtet, die Tools, die auf bekannten Managementinstrumenten aufbauen, um speziell nachhaltigkeits- oder innovationsbezogene Kategorien zu erweitern – auch um die Kompatibilität mit den Mitgliedsunternehmen zu gewährleisten. Die Projekterfahrungen decken sich mit den Erkenntnissen, die Trifolium in langjähriger nachhaltigkeitsorientierter Beratungspraxis sammeln konnte:

<i>Nachhaltigkeit und Innovation ist am besten gedient, wenn man sie anwendungsorientiert in die Systeme von etablierten Steuerungs- und Managementinstrumenten integriert.</i>

4.5 Fallstudie OWL MASCHINENBAU

4.5.1 Stakeholderanalyse

Zunächst wurde in Grundzügen eine Stakeholderanalyse durchgeführt. Dies war notwendig, da von der Befriedigung der Bedürfnisse der Stakeholder die Existenz des Netzwerks abhängt und daher die Stakeholder und ihre Bedürfnisse identifiziert werden mussten, um analysieren zu können, ob – und auf Grundlage welchen Vorgehens – diese Bedürfnisse bereits befriedigt werden. Von der Antwort auf diese Frage hing letztlich das Aussehen des später entwickelten Instrumentenkoffers mit-entscheidend ab.

Hierbei entstand ein matrixförmiges Stakeholderportfolio, in dem die Bedeutung der jeweiligen Stakeholder *für* und ihr Einfluss *auf* den Verein OWL MASCHINENBAU dargestellt wurden. So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass es keine Interessengruppen gibt, die über ein geringes Nutzenpotenzial *für*, aber einen hohen Einfluss *auf* den Verein verfügen, und dass die Hauptzielgruppe der Vereinsaktivitäten, nämlich Unternehmen aus der Maschinenbaubranche – und hier v. a. familiengeführte – tatsächlich

den größten Einfluss *auf* und die größte Bedeutung *für* den Verein hat und daher von allen Anspruchsgruppen die höchste Aufmerksamkeit erfordert. Über die Matrix hinaus sind in einer umfangreichen Tabelle die Bedürfnisse der Stakeholder an den Verein und die Bedürfnisse des Vereins an die Stakeholder aufgelistet worden.

Ergänzt wurde dieses Vorgehen durch halb-strukturierte Interviews mit Stakeholdern (Vertreter aus Organisationen mit verschiedenem Mitgliedsstatus im Verein OWL MASCHINENBAU), nicht zuletzt mit dem Ziel, die Eigensicht der Geschäftsstelle in Bezug auf Management-strukturmerkmale und die Erkenntnisse aus allgemein zugänglichen Quellen durch die Sicht der Interessengruppen zu ergänzen. In diesen Interviews konnten verschiedene relevante Merkmale erhoben werden, darunter die Bedürfnisse und Erwartungen gegenüber dem Netzwerk und der Netzwerkgeschäftsstelle, aber auch allgemein die Sicht der Stakeholder auf den Ist- und den Sollzustand des Netzwerks. Die Aussagen bestätigten weitgehend die aus den bisherigen Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse und das Eigenbild der Geschäftsstelle und führten zu weiteren und vertieften Erkenntnissen über Erfolgsfaktoren des Netzwerks.

4.5.2 Auflistung von Erfolgsfaktoren

In derselben Arbeitsphase wurden – unter Rückgriff auf Vorarbeiten im ersten Arbeitspaket – Erfolgsfaktoren für OWL MASCHINENBAU und artverwandte Netzwerke dargestellt.

Hierfür wurden zum einen aus der Netzwerkliteratur Erfolgsfaktoren gesammelt und im Rahmen der Netzwerkanalyse ausdifferenziert und auf ihre Relevanz für OWL MASCHINENBAU hinterfragt. Ebenso enthält der Sustainable Excellence Ansatz Annahmen über erfolgskritische Faktoren der Unternehmensführung, die anhand der Untersuchung von OWL MASCHINENBAU für Netzwerke dieses Typus bestätigt werden konnten.

Zum anderen wurden aus der Netzwerksituation heraus Erfolgsfaktoren konkret für das Netzwerk OWL MASCHINENBAU definiert. Im Arbeitspaket 3 konnte dann auf Grundlage dieser Erfolgsfaktoren mittels einer Systematisierung selbiger anhand verschiedener Perspektiven eine Netzwerk-BSC entwickelt werden. Zudem konnten aus der Selbstbewertung heraus Erfolgsfaktoren für das Netzwerk formuliert werden. Sofern die aus der konkreten Netzwerksituation heraus formulierten Erfolgsfaktoren

für andere Netzwerke ähnlicher Art verallgemeinerbar erschienen, wurden sie in die aus der Literatur gespeiste Auflistung von Erfolgsfaktoren eingefügt.

4.5.3 Selbstbewertung nach dem Sustainable Excellence Ansatz

Als Hauptinstrument zur Netzwerkanalyse kam eine Selbstbewertung nach dem Sustainable Excellence Ansatz zum Einsatz. Hierfür wurde die Kriteriensammlung dieses Ansatzes verändert, verdichtet und ergänzt. Da Sustainable Excellence auf Einzelunternehmen zugeschnitten ist, war es wichtig, die abgefragten Merkmale an die Organisationsform des Netzwerks inhaltlich (spezifische Fragestellungen) und strukturell (Ausdifferenzierung der Perspektive „Partnerschaften & Ressourcen“ nach netzwerk-internen und netzwerkexternen Partnern) anzupassen.

Bei diesem Katalog handelte es sich noch nicht um ein fertiges Selbstbewertungsinstrument, sondern lediglich um die Vorbereitung eines solchen, das im dritten Arbeitspaket im Rahmen eines nachhaltigkeits- und innovationsorientierten Netzwerkmanagementsystems zu entwickeln war. Entsprechend fand in AP 2 eine Status-quo-Analyse statt, die zum Ziel hatte, Managementstrukturmerkmale, also das Vorgehen bei der Führung des Netzwerks – insbesondere bezüglich zentraler Erfolgsfaktoren bzw. Treiber –, herauszuarbeiten.

Der Untersuchungsfokus lag hierbei nicht auf den Ergebniskriterien, vielmehr standen die Befähigerkriterien im Zentrum der Betrachtung. Das Frageschema lautete daher stets: „Wie gehen die Netzwerkmanager vor, um ihre Ziele zu erreichen?“ Ist für eine bestimmte Fragestellung kein oder ein rein intuitiv-situatives Vorgehen darstellbar, so kann man hier keine Managementstrukturen feststellen.

**Befähigerkriterien
stehen im Mittelpunkt**

Die Selbstbewertung konnte die Ergebnisse des ersten Arbeitspakets wesentlich ausdifferenzieren: Häufig war ein wiederkehrendes, eingespieltes, relativ systematisches Vorgehen feststellbar, dass sich auch klar aus den Vereinszielen ableiten ließ. Hieraus ließen sich umgekehrt positive Ergebnisse bei den Vereinszielen auf die adäquate Bearbeitung der entsprechenden Befähiger zurückführen, wodurch wichtige Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten. Bei vielen Themen waren aber lediglich intuitive Herangehensweisen feststellbar und wieder andere waren noch gar nicht angegangen worden.

4.6 Entwicklung und Implementierung der Instrumente

4.6.1 Systematische Einordnung der Instrumente und ihre zeitliche Abfolge

Excellence und RADAR als Basis für alle Instrumente

Nicht nur das Selbstbewertungsinstrument, sondern alle für die Toolbox entwickelten Instrumente basieren letztlich auf den von der EFQM formulierten und vom Sustainable Excellence Ansatz auf nachhaltiges Wirtschaften zugespitzten Grundsätzen der Excellence und der dazugehörigen Bewertungssystematik. Mit dem Einsatz der Instrumente lässt sich ein RADAR-Zyklus durchlaufen:

Results (Festlegung der gewünschten Ergebnisse)

Approach (Planung und Entwicklung der Vorgehensweise)

Deployment (Umsetzung der Vorgehensweise)

Assessment and Review

(Bewertung und Überprüfung der Vorgehensweise und Umsetzung)

An verschiedenen Stellen des Zyklus kann mit unterschiedlichen Instrumenten angesetzt werden.

Teilweise bauen die Instrumente aufeinander auf. So empfiehlt es sich, die Analyse der Stakeholder zeitgleich mit der Selbstbewertung der Organisationsreife des Netzwerks durchzuführen, da ohne die Kenntnis und Einordnung der

Stakeholder und ihrer Bedürfnisse wichtige Aspekte des Netzwerks nicht zuverlässig bewertet werden können. Die gewonnenen Erkenntnisse wiederum können als nützlicher Ausgangspunkt für das Aufsetzen eines Prozessmanagements dienen. Der Erfolg eines Prozessmanagements kann schließlich mit der Selbstbewertung der Prozessreife gemessen werden. Außerhalb dieser systematischen Abfolge steht die Balanced Scorecard als strategisches Controllinginstrument sowie die Ziele-Kennzahlen-Matrix als operatives Steuerungsinstrument. Dieses Tool wurde bei OWL MASCHINENBAU parallel zu den anderen Instrumenten implementiert. Ein Benchmarking mit anderen Netzwerken bietet die Möglichkeit, die erlangten Erkenntnisse anhand des externen Vergleichs einzuordnen. Je nach Vergleichsobjekt (z. B. Prozesse oder Strategien) kann dies als Schritt innerhalb eines RADAR-Zyklus oder unabhängig davon durchgeführt werden.

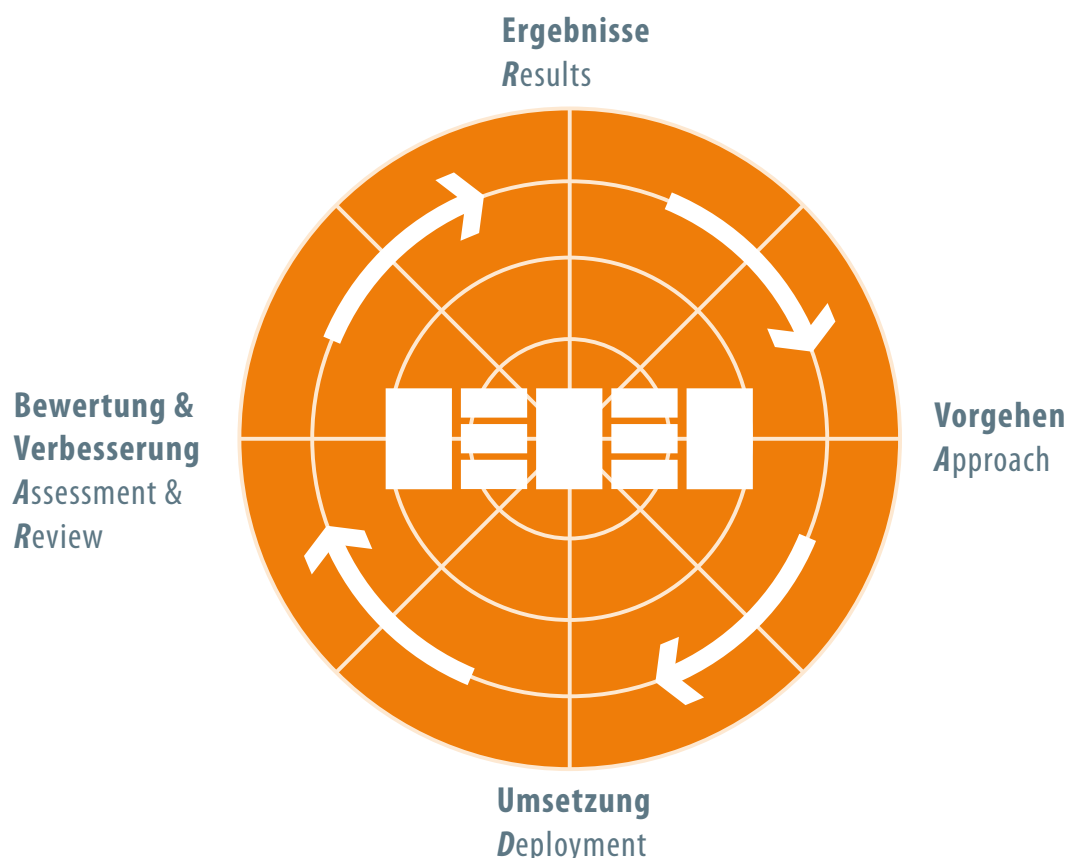
4.6.2 Grundsätzliche Erwägungen zur Anwendung des EFQM-Modells und der RADAR-Systematik für strategische Allianzen

Bei der Entwicklung der Instrumente musste beachtet werden, dass die klassischen EFQM-Kriterien der hierarchischen Steuerungslogik in

Abb. 6:

Der RADAR-Zyklus

Quelle: Trifolium nach EFQM 2009



[StratAll] Balanced Scorecard · [StratAll] Ziele-Kennzahlen-Matrix

Abb. 7:
Zeitliche Abfolge der
Instrumente in der
Toolbox
Quelle: Trifolium



Unternehmen verpflichtet sind, während sich das Netzwerkmanagement an die Kooperation der netzwerkspezifischen Steuerungslogik anpassen muss. So lässt sich in einem Netzwerk nichts einfach hierarchisch durchsetzen, beim Einsatz von Tools zum Netzwerkmanagement auf Grundlage des EFQM-Modells müssen daher Möglichkeiten und Grenzen beachtet werden. Bei der Instrumentenentwicklung wurde demzufolge darauf geachtet, wie die EFQM-Grundkonzepte allgemein für das „System Netzwerk“ zu interpretieren sind und wie sie im konkreten Netzwerkkontext umzusetzen sind. Mittels der Stakeholderanalyse konnten wichtige EFQM-Schlüsselbegriffe wie z. B. „Kunden“, „Partner“ und „Mitarbeiter“ und ihre Bedeutung für das Netzwerk geklärt werden; die Zielrichtung der Untersuchung konnte mit folgender Frage zusammengefasst werden: „Wie geht die Netzwerk-Geschäftsstelle vor, damit das Netzwerk optimal funktioniert und damit seine Zwecke erfüllt?“ Es wurde dementsprechend letztlich eine Selbstbewertung durchgeführt, die zwar das gesamte Netzwerk im Blick hatte, aber nur Aspekte abfragte, die durch die Geschäftsstelle auch tatsächlich steuer- und beeinflussbar sind. Dieses Vorgehen dürfte für die meisten Netzwerke handlungsleitend sein.

4.6.3 Grundsätzliche Erwägungen zu den entwickelten Instrumenten für strategische Allianzen

Ähnliche Überlegungen wie im vorhergehenden Absatz, zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Funktionslogik von Unternehmen und Netzwerken und zu Implikationen für die Steuerung solcher Einheiten, mussten im Zusammenhang mit der Entwicklung aller Tools durchgeführt werden.

So ist eine Stakeholderanalyse im Allgemeinen und die Identifikation von Stakeholdern im Besonderen bei einem Netzwerk komplexer

und schwieriger als bei einem Unternehmen. Für ein Unternehmen in der klassischen Betrachtung sind, neben den Anteilseignern, in der Regel seine Kunden und Mitarbeiter die wichtigsten Stakeholder. Dies ist zwar bei Netzwerken nicht grundlegend anders, allerdings muss man sich bei dem Vorhaben, ein Netzwerk unter dem Fokus von Nachhaltigkeit und Innovation zu steuern, zuerst einmal im Klaren sein, wer denn die „Kunden“ des Netzwerks sind. Dies dürften üblicherweise in erster Linie die ordentlichen Mitglieder eines Netzwerks sein, die mittels ihrer Mitgliedsbeiträge die Netzwerkaktivitäten ermöglichen und die „Netzwerkzentrale“ für die Steuerung des Netzwerks und die Erbringung von Dienstleistungen „bezahlen“. Die Problematik des Begriffs „Kunde“ für Netzwerkmitglieder, die nicht nur rein marktförmig in und mit dem Netzwerk agieren wollen, wird in der Trifolium-Toolbox (Engelmann/Merten 2010) diskutiert. Dazu kommt, dass in Netzwerken bestimmte gesellschaftliche Akteure viel stärker als in Einzelunternehmen berücksichtigt werden müssen, beispielsweise andere Vereinigungen (z. B. Verbände) und Akteure auf politischer Ebene.

Zu beachten waren nicht nur Unterschiede zwischen Einzelorganisationen und Netzwerken, sondern auch zwischen verschiedenen Arten von Netzwerken. So bietet der von OWL MASCHINENBAU repräsentierte Netzwerktypus, im Vergleich zu anderen Netzwerkkonstellationen wie z. B. vertikalen Kooperationen, seinen Mitgliedern ein hohes Maß an Handlungsfreiheiten, dem Netzwerkmanagement aber kaum hierarchische „Durchgriffsmöglichkeiten“. Netzwerkakteure müssen sich dessen bewusst sein und Überlegungen anstellen, für welche Zwecke und Anwendungsbereiche Instrumente zur Steuerung von Netzwerken sinn- und wirkungsvoll sein können. Soll also zur strategischen Steuerung eines Netzwerks eine BSC aufgesetzt werden, ist die Reichweite einer solchen BSC zu

Netzwerke sind komplexer als Einzelorganisationen. Dementsprechend ist auch das Instrumentarium ausdifferenziert.

Die Reichweite von Netzwerk-Management-Instrumenten beachten

beachten: Die Mitglieder werden sich nicht substanziell von der Geschäftsstelle des Netzwerks in ihre eigenen Unternehmen „hineinregieren“ lassen. Die Reichweite einer Netzwerk-BSC wie auch kennzahlenbasierter Steuerungs- und Controllingaktivitäten mittels einer Ziele-Kennzahlen-Matrix ist in vielen Netzwerken also auf die Reichweite des Einflusses der Geschäftsstelle beschränkt.

Entsprechende Überlegungen gelten für das Prozessmanagement. Hier muss vor allem überlegt werden, welche Prozesse sich ausschließlich auf die Netzwerkzentrale selbst beziehen (in der Regel alle Unterstützungsprozesse und einige Führungsprozesse) und welche auf das Netzwerk als Ganzes (in der Regel alle Kernprozesse und einige Führungsprozesse).

Beim Benchmarking verschiedener Netzwerke wiederum sind nicht zuletzt die Rahmenbedingungen zu beachten, die – neben der grundsätzlichen Zielrichtung des Vorhabens – darüber entscheiden, welche Art von Benchmarking als sinnvoll erachtet wird. Oft dürften diese Rahmenbedingungen (politisches und wirtschaftliches Umfeld, Branchenstruktur, strategischer Zweck, Finanzierung usw.) und spezifischen Erfolgsdefinitionen der Netzwerke zu unterschiedlich sein, um quantitative Daten zu Ergebnissen zu erheben. In der Regel dürfte sich ein qualitatives, auf Befähigerkriterien ausgerichtetes Benchmarking empfehlen, mit dessen Hilfe ein systematisierter Erfahrungsaustausch zu erfolgskritischen Vorgehensweisen erfolgt.

4.7 Die Tools in der Praxis

► Auf die hier vorgestellten Tools gelangen Sie auch über die Projekt-Website www.strategische-allianzen.net

Der Praxiseinsatz der Instrumente wird in der Broschüre zur Trifolium-Toolbox (Engelmann/Merten 2010) ausführlich beschrieben. Folgende Ergebnisse und Erkenntnisse seien hier in aller Kürze dargestellt:

Mit Hilfe der **Stakeholderanalyse** wurde die Grundlage für die Implementation der weiteren Instrumente geschaffen, indem Stakeholder identifiziert und nach Interessen, Funktion und Bedeutung klassifiziert wurden.

Im Zuge der **Selbstbewertung der Organisationsreife** von OWL MASCHINENBAU wurden alle acht Grundkonzepte für Excellence der EFQM durch die Formulierung spezifischer Fragen und die Zuteilung von Prozentwerten zu vier Zustands-

beschreibungen („am Beginn“, „vorbereitet“, „auf dem Weg“, „exzellent“) bewertet.

Im Projekt kam die Selbstbewertungsmatrix erst zum Schluss zum Einsatz, da vorher mit einer ausführlicheren, detaillierteren Form der Selbstbewertung gearbeitet wurde. Diese erwies sich aber für den Praxiseinsatz jenseits eines Förderprojektes und ohne die Unterstützung eines Beraters als zu komplex.

OWL MASCHINENBAU befindet sich nach Ende des Projektes durch den erprobenden Einsatz der Toolbox und der intensiven Begleitung durch das Projektteam auf einem Organisationsreifestatus zwischen „vorbereitet“ und „auf dem Weg“. Der Zustand „auf dem Weg“ ist gekennzeichnet von systematischer Umsetzung diverser Vorgehensweisen, erster Hinzunahme von Vergleichswerten und dem Messen und Controllen von Ergebnissen. OWL MASCHINENBAU befindet sich auf dem Weg dorthin, ist gut „vorbereitet“, diesen Weg zu gehen – muss aber auch noch diverses Erarbeitetes in die Tat umsetzen.

Ein **Prozessmanagement** war im Netzwerk OWL MASCHINENBAU noch nicht ansatzweise vorhanden, weshalb sich die Netzwerkakteure zunächst einen Überblick über die Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse erarbeiteten und in einer Prozessübersicht grafisch übersichtlich darstellten und im nächsten Schritt die einzelnen Prozesse mit Hilfe von Prozess-Steckbriefen beschrieben. Auf dieser Grundlage konnte begonnen werden, die nun identifizierten und beschriebenen Prozesse systematisch zu managen.

Die **Selbstbewertung der Geschäftsprozess-Reife**, bei der die Reife der Prozess-Orientierung und der Status der Umsetzung des Prozess-Managements bei OWL MASCHINENBAU bewertet wurde, konnte erst nach Drucklegung dieser Publikation erfolgen. Sechs Prozessorientierungsaspekte mit jeweils drei bis sechs Aussagen werden dabei auf einer Vierer-Skala bewertet. Es lässt sich vermuten, dass die Prozessreife noch relativ wenig ausgeprägt ist, da OWL MASCHINENBAU erst im Projekt begonnen hat, Geschäftsprozesse in der Geschäftsstelle einzuführen. Erfahrungsgemäß braucht es einige Jahre bis zur vollständigen Ausprägung und Ausgestaltung eingeführter Prozesse.

Zur strategischen Steuerung des Netzwerks wurde bei OWL MASCHINENBAU eine **Balanced**

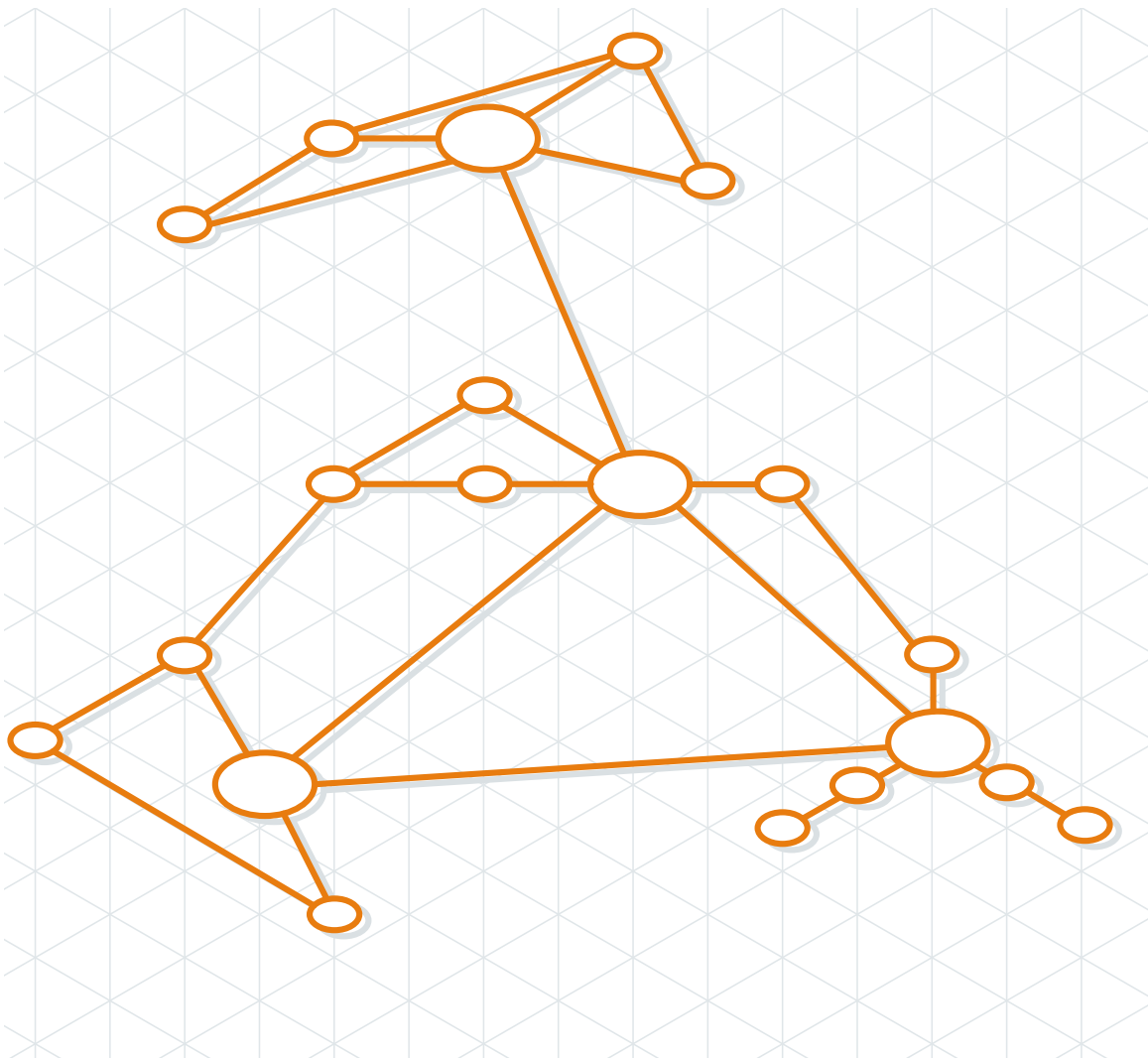
Scorecard entwickelt und implementiert. Als Vorarbeit diente ein nach den BSC-Perspektiven strukturiertes Ursachen-Wirkungs-Diagramm, das die zuvor identifizierten Netzwerk-Erfolgsfaktoren aufgriff. In die BSC konnten auch wichtige Kennzahlen aus der **Ziele-Kennzahlen-Matrix** integriert werden. Diese Matrix wurde ebenfalls aus den identifizierten Erfolgsfaktoren abgeleitet.

Das **Benchmarking** von OWL MASCHINENBAU mit vier anderen, ähnlich strukturierten und thematisch vergleichbar aufgestellten Netzwerken aus dem deutschsprachigen Raum, erlaubte schließlich eine Reflexion der im Projekt gegangenen Schritte anhand externer Sichtweisen. Teil der Diskussion waren auch die im StratAll-Projekt entwickelten Steuerungs- und Managementinstrumente für Netzwerke.

Die Frage der Übertragbarkeit dieser Tools auf ihre Netzwerke wurde von den Benchmarkingpartnern bejaht, unabhängig davon, ob die Partner tatsächlich die Notwendigkeit der Implementation der Instrumente in ihren Netzwerken sahen.

4.8 Fazit

In dem von Trifolium bearbeiteten Teilprojekt konnten am Beispiel der strategischen Allianz OWL MASCHINENBAU Netzwerkmanagementinstrumente entwickelt und erprobt werden, die auch für andere Netzwerke des untersuchten Typus nutzbar sind. Als Grundvoraussetzung für die Übertragbarkeit der Instrumente gilt das Vorhandensein einer Geschäftsstelle oder einer ähnlichen Institution, die mit der Aufgabe der Netzwerksteuerung beauftragt ist. Die Orientierung der Instrumente an etablierten, aus dem Unternehmenskontext bekannten Methoden der Führung und des Managements erleichtert den Praxiseinsatz. Netzwerkpraktikern stehen die Instrumente in Form einer Toolbox zur Verfügung, die über die Projekt-Internetpräsenz oder über www.trifolium.org zugänglich ist. Die hierin hinterlegten Instrumente sind in einer Begleitbroschüre ausführlich dargestellt, in der grundsätzliche Erwägungen, auch mit Bezug auf den Stand der Forschung, dargelegt werden sowie auf Möglichkeiten und Grenzen der Instrumente in der Netzwerkpraxis eingegangen wird.



5

Innovationen in nachhaltigkeitsorientierten Bildungsallianzen

Thomas Lemken, Martina Schmitt, Elisabeth Süßbauer

Bildungsallianzen zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen leisten einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung. Zum einen können Unternehmen durch den Austausch mit Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Bereichen ihre Lern- und Innovationsfähigkeit steigern. So stärken sie die Hervorbringung sozialer und organisatorischer Innovationen, die neben technologischen Innovationen von zentraler Bedeutung für eine nachhaltige Gesellschaftsentwicklung sind.

Bildungseinrichtungen profitieren durch die Interaktion in Bildungsallianzen, da durch die praxisorientierten Lernformate zum Thema Nachhaltigkeit die Gestaltungskompetenzen

(z.B. vorausschauendes und interdisziplinäres Denken, Partizipationsfähigkeit, Planungs- und Umsetzungskompetenz) der Teilnehmer/-innen gestärkt werden.

Im Rahmen des Projektes „Strategische Allianzen für eine nachhaltige Entwicklung“ analysierte das Wuppertal Institut im Rahmen eines Teilprojektes die Funktionsweise, Chancen und Potenziale des regionalen Bildungsnetzwerkes KURS 21 e.V. Die Ergebnisse geben Aufschluss über förderliche und hemmende Faktoren, den Beitrag für eine Entwicklung in Richtung (regionaler) Nachhaltigkeit sowie interorganisationale Innovationsprozesse von und in Bildungsallianzen.

5.1 Nachhaltigkeitsorientierte Bildungsallianzen

5.1.1 Begriffliche Annäherung

Keine einheitliche Definition von Bildungsallianzen

Der Begriff „Bildungsallianz“ ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Eine „strategische Allianz“ ist nach Sydow eine „formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkepotenziale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmungen zu sichern und langfristig zu verbessern“ (Sydow 1995). Strategische Allianzen unterscheiden sich von anderen Unternehmensnetzwerken dadurch, dass sie zu einem größeren Ausmaß als andere Netzwerke Ergebnis intentionalen Handelns sind. Eine strategische Allianz verfügt demnach häufiger als andere über explizit formulierte Ziele, über eine formale Struktur mit formalen Rollenzuweisungen und über eine eigene Identität (Sydow 1995).

In Bildungsallianzen kooperieren Unternehmen mit Institutionen aus dem Bildungsbereich. Bildungsallianzen stellen daher eine spezielle

Form von „systemübergreifenden Netzwerken“¹ dar. Dies sind Netzwerke, in denen Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen (z.B. Wirtschaft, Politik, Bildungsbereich, Non-Profit-Bereich) zusammenkommen, um gemeinsam organisationale oder organisationsübergreifende Innovationsprozesse zu bewältigen (vgl. Howaldt 2002: 284). Diese Form der Kooperation gilt als besonders innovativ, da sie einen Austausch und die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen sowie gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse ermöglicht. Systemübergreifende Netzwerke helfen innerorganisationale Grenzen zu überwinden, indem sie zwischen Mitgliedern aus verschiedenen Organisationen, Personen aus unterschiedlichen Wertesystemen und auch zwischen verschiedenen sozialen Systemen sinnvolle Verknüpfungen ermöglichen. Sie erfüllen damit eine Querschnittsfunktion zu bestehenden Strukturen und eröffnen einen Experimentierraum für Themen, derer sich die Organisationen nicht annehmen können oder wollen (vgl. Boos et al. 1992).

¹ In der Literatur wird auch von *umweltorientierten Unternehmenskooperationen* (Tischer 2001), *koevolutionären Kooperationsverbünden* (Howaldt 2002) oder *intersektoralen strategischen Allianzen* (Bluszc 2007) gesprochen.

Nachhaltigkeitsorientierte (Bildungs-)Allianzen legen in ihrer Zusammenarbeit den Fokus auf eine nachhaltige Entwicklung. Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung (engl. Sustainable development) prägt seit den achtziger Jahren den gesellschaftspolitischen Diskurs von der globalen bis zur lokalen Ebene. Im so genannten Brundtland-Bericht aus dem Jahr 1987 wird eine nachhaltige Entwicklung definiert als „... Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987). Eine nachhaltige Entwicklung zielt also auf die Erhaltung der Ökosphäre unter weltweit sozialverträglichen und wirtschaftlich verlässlichen Bedingungen (vgl. Schmidt-Bleek 2007). Mit dieser Forderung geht einher, dass sich die Konsum- und Lebensweisen der Industrieländer nicht auf die gesamte derzeitige und zukünftige Weltbevölkerung übertragen lassen (vgl. Jäger 2007; Liedtke et al. 2008). Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung geht damit weit über die Betrachtung der umweltpolitischen Komponente hinaus und berührt gleichermaßen ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungsprozesse im Rahmen einer globalen Perspektive.

Die Komplexität dieser einzelnen Teilbereiche, deren vielfältige Wechselbeziehungen sowie die Ungewissheit zukünftiger Entwicklungen lassen keine einfachen oder gar endgültigen Zielbestimmungen zu. Das Problemempfinden und die Prioritäten hängen von Kulturkreisen sowie von sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungsgegenständen ab und diese unterliegen einem permanenten Wandel (vgl. Deutscher Bundestag 1997). Das bedeutet, Nachhaltigkeit muss verstanden werden als ein integratives und prozeduales Konzept, um wirtschaftliche Entwicklung in intakter Umwelt sowie Lebensqualität und sozialen Zusammenhalt in globaler Verantwortung zu erlangen und zu sichern (vgl. Baedeker et al. 2008). Diese Ziele setzen dabei auf allen Ebenen des gesellschaftlichen Handelns an, betreffen unterschiedliche Akteure und verschiedenste Politikfelder (vgl. Hauff 2003). Die Operationalisierung des Leitbilds Nachhaltigkeit bedarf eines permanenten Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses, der flexible und diskursfähige Strukturen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erfordert (vgl. Deutscher Bundestag 1997; Europäische Kommission 2007).

Auf internationaler und nationaler Ebene wird für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung die Bildung als ein Schlüsselfaktor gesehen (vgl. United Nations 2002; Deutscher Bundestag 2004). Denn

Bildung „ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und die Verbesserung der Fähigkeit der Menschen, sich mit Umwelt- und Entwicklungsfragen auseinanderzusetzen“ (BMU 1992). Es geht zum einen um die Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen, zum anderen sollten (jungen) Menschen jene Schlüsselkompetenzen zugänglich gemacht werden, die für die Vermittlung und Verbreitung von interdisziplinärem Wissen und Bewusstsein über die Prozesse in unserer globalisierten Welt nötig sind. Diese erzeugen die Bereitschaft und Befähigung, Verantwortung zu übernehmen und den notwendigen Wandel aktiv mitzugestalten. Hier können Bildungsallianzen zwischen Wirtschaft und Bildungseinrichtungen und die damit zusammenhängende Öffnung der beiden unterschiedlichen Systeme einen wichtigen Beitrag leisten.

5.1.2 Strukturmerkmale nachhaltigkeitsorientierter Bildungsallianzen

Aufgrund des intersektoralen Charakters von Bildungsallianzen wird für die Erörterung der Strukturmerkmale auf Theorien aus der Netzwerkforschung, der Organisationssoziologie, der wirtschaftswissenschaftlichen Innovationsforschung, der Wirtschaftsgeografie, der Bildungs- und der Nachhaltigkeitsforschung zurückgegriffen.

Auf die oben genannten Charakteristika von nachhaltigkeitsorientierten Bildungsallianzen stützend, sind jene Ansätze besonders relevant, die sich auf die Interaktion von Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld (insbesondere mit Bildungseinrichtungen) beziehen, dabei die Innovations- und Lernfähigkeit im interorganisationalen Austauschprozess in ihre Betrachtung einbeziehen, sich auf die Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung konzentrieren sowie Aspekte der regionalen Einbettung berücksichtigen. Für die Erörterung der Strukturmerkmale wird daher näher auf die folgenden theoretischen Ansätze eingegangen:

- Soziale Einbettung (Embeddedness)
- Sozialkapital
- Organisationales Lernen
- Interpreneurship
- Corporate Citizenship
- Lernende Region
- Lebenslanges Lernen
- Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (bzw. Konzept der Gestaltungskompetenz)

*Nachhaltigkeit
integrativ und
prozedural begreifen*

Konzepte für Strategische Allianzen

Das Konzept der „**sozialen Einbettung**“ liefert die theoretische Begründung für die Vernetzung von Unternehmen mit anderen Organisationen. Da Akteure in Unternehmen nicht nur als rational handelnde Akteure definiert werden, wie es in dem neoklassischen Ökonomie-Konzept der Fall ist, sondern das soziale Umfeld in den Vordergrund rückt, wird der Vernetzung mit anderen Akteuren und Organisationen ein besonderer Stellenwert eingeräumt (vgl. Granovetter 1985).

Das „**Sozialkapital-Konzept**“ fußt auf der Annahme, dass die sozialen Beziehungen einer Person einen wichtigen Wert darstellen, den sie zu ihrem Vorteil nutzen kann (vgl. Putnam 1995; Freitag 2004). Insbesondere auf Vertrauen beruhende Beziehungen bringen mehrere Vorteile mit sich: Sie erleichtern den Zugriff auf Informationen und liefern eine größere Handlungssicherheit aufgrund geteilter Werte und Normen sowie einer gemeinsamen Identität. Dieses Phänomen kann auf systemübergreifende Netzwerke übertragen werden. Bei einer länger anhaltenden, kontinuierlichen Zusammenarbeit bilden sich gemeinsame Werte heraus. Diese Werte können die bisher vorhandenen Werte anreichern und das Wertgefüge auf sinnvolle Weise ergänzen. Geteilte Werte, sofern sie stabil sind, helfen in Krisenzeiten bzw. in Zeiten starker Veränderung der Organisation, in dem sie Orientierung bieten und als „organisationaler Kitt“ wirken (vgl. Bickmann 1999). Dadurch werden Unsicherheiten reduziert, was besonders im ökonomischen Bereich eine große Rolle spielt (vgl. Beckert 1996).

Das Konzept der „**Lernenden Organisation**“ bzw. des „organisationalen Lernens“ beleuchtet Lernprozesse in und zwischen Organisationen (vgl. Argyris et al. 1999; Hartmann et al. 2006). Dabei stellt sich heraus, dass sich organisationales Lernen leichter vollzieht, wenn Organisationen miteinander kooperieren. Besonders eine systemübergreifende Vernetzung fördert den Lernprozess einer Organisation, da so die Chance größer ist, von der organisatorischen Wissensbasis abweichende Sichtweisen in eigene Deutungsmuster zu integrieren (vgl. Hanft 1997). Lernen spielt auch im Kontext einer nachhaltigen Wirtschaftsweise eine zentrale Rolle. Laut Birke (2003) sollte nachhaltiges Lernen im Unternehmen mit einer rekursiven Reorganisation verbunden sein. Organisationales Lernen und damit verbundene Innovationsprozesse werden oft von engagierten Personen, so genannten Change Agents, angestoßen, indem sie Veränderungen in der Organisationsumwelt wahrnehmen und dafür Sorge tragen, dass diese Wahrnehmungen in der Organisation

diffundieren und Lernprozesse auslösen (vgl. Siebenhüner et al. 2006).

In seinem innovationstheoretischen Konzept „**Interpreneurship**“ geht Fichter (2005) davon aus, dass Innovationen durch produktive Akteursinteraktionen und durch ein Wechselspiel zwischen Akteuren und ihren Kontexten herbeigeführt werden. Für Unternehmen können durch die Interaktion mit ihrem äußeren Kontext kollektive Lernprozesse entstehen. Daraus lässt sich schließen, dass interorganisationales Lernen und Wissensaustausch mit Akteuren aus einem anderen Kontext Innovationen in Unternehmen fördern.

Das Konzept „**Corporate Citizenship**“² (CC) (vgl. Habisch 2003) belegt, dass sich das Engagement für das Gemeinwesen für Unternehmen lohnt und viele Vorteile, wie wachsendes Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und Image-Steigerung, mit sich bringt. Aufgrund ihres Win-win-Charakters eignen sich bereichsübergreifende Netzwerke besonders für Corporate-Citizenship-Projekte.

Das Konzept der „**Lernenden Region**“ verfolgt das Ziel, das Potenzial aller regionalen Akteure so zu bündeln, dass eine umfassende Regionalentwicklung als selbstorganisierter, selbstverantwortlicher und hinsichtlich seiner Effekte systematisch rückgekoppelter, selbstreflexiver „bottom up“-Prozess initiiert, stabilisiert und institutionalisiert wird (vgl. Stahl 2004). Die regionale Ebene bietet den Vorteil, dass die komplexen und dynamischen Zusammenhänge zwischen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension einer nachhaltigen Entwicklung auf kleinräumiger Ebene überschaubarer sind und dadurch erst die kognitiven Voraussetzungen für einen Interessenausgleich gegeben sind (vgl. Majer 2003). Dies ist besonders für den Bildungsbereich wichtig, der durch eine außerordentliche Komplexität und Intransparenz gekennzeichnet ist. Der regionale Bezug hat im Bildungsbereich auch deswegen eine besondere Bedeutung, da das konkrete Umfeld bedeutenden Einfluss auf Bildungschancen haben kann (vgl. Schneider-Wohlfart 2006).

Das Konzept des „**Lebenslangen Lernens**“ unterscheidet sich von klassischen Bildungskonzepten durch seinen Umgang mit Wissen. Nicht

² Der Begriff *Corporate Citizenship* wird in wissenschaftlichen und politischen Diskursen – sowie von Unternehmen selbst – nicht eindeutig verwandt und steht in teils unklarer Abgrenzung zu verwandten Termini wie *Corporate Responsibility* (CS) oder *Corporate Social Responsibility* (CSR), der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

mehr die Quantität des angehäuften Wissens entscheidet über den beruflichen Erfolg, sondern das Wissen darüber, wie der Zugang zu Wissen gesichert werden kann (Hanft 1997). Es wird daher die Wichtigkeit eines flexiblen und praxisnahen Lernkonzeptes betont, bei dem Interaktionsprozesse und ein aktiv-entdeckendes, handlungsorientiertes Lernen im Vordergrund stehen (vgl. Pätzhold 1993). Systemübergreifende Kooperationen sind in diesem Zusammenhang interessant, da Lernbeziehungen aufgebaut werden können, in denen Akteure in Interaktionsprozessen gestaltend auf ihre Umwelt einwirken.

Im Vordergrund des Konzeptes „**Bildung für nachhaltige Entwicklung**“ steht das zukunfts- und anwendungsorientierte Lernen. Es geht hier weniger um die Vermittlung von Wissen über Umweltbedrohungen, als vielmehr darum,

die Menschen für eine gelingende, selbst verantwortbare und zu gestaltende Zukunft zu mobilisieren. Bildung für nachhaltige Entwicklung dient also der Befähigung zum reflektierten Handeln, insbesondere der Förderung von Gestaltungskompetenz (vgl. de Haan 2007; Liedtke et al. 2005). Dafür ist das Lernen in einem konkreten gesellschaftlichen Rahmen unter Einbezug des Lebensumfeldes verschiedener Akteure wichtig (vgl. Barth 2007). Die Vernetzung nicht nur unter verschiedenen Schulen, sondern auch mit anderen gesellschaftlichen Akteuren im Rahmen von Bildungsallianzen ist daher für die Realisierung einer nachhaltigen Bildung von Vorteil.

Aus dem oben Gesagten lassen sich die Strukturmerkmale von nachhaltigkeitsorientierten Bildungsallianzen ableiten. Die Strukturmerkmale sind in Anlehnung an das Analyseraster

1. Netzwerkstruktur und -organisation	
Größe	mindestens zwei Partner
Vertragsform	verschiedene Vertragsformen möglich, z.B. Kooperationsvereinbarung
Zeitlicher Rahmen	mittel- oder langfristiger Charakter
Beteiligte gesellschaftliche Bereiche	Wirtschafts- und Bildungsbereich
Geographische Verteilung der Mitglieder	meist lokal oder regional
Aktionsradius	meist lokal oder regional
Formalisierungsgrad	formale Struktur mit formalen Rollenzuweisungen und explizit formulierten Zielen
2. Netzwerkkultur/ Zusammenarbeit im Netzwerk	
Qualität der Beziehungen	auf Vertrauen basierend, Entwicklung von gemeinsamen Werten und Normen, Kontinuität durch Rückkopplungsschleifen, Entwicklung einer gemeinsamen Identität
Kommunikationsprozesse	gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung, Face-to-Face-Interaktion
Hierarchiestruktur	heterarchische Struktur
Machtstruktur	Selbstbestimmung und Unabhängigkeit der Beteiligten
3. Ziele/ Interessen/ Ausrichtung der Netzwerkpartner	
Motive von Unternehmen	positives Image/ verbesserte Akzeptanz (in der Region), gesellschaftliche Verantwortung/ Corporate Citizenship, Ausbau der Personalentwicklung, Nachwuchssicherung (bei Kooperationen mit Schulen und Universitäten), Steigerung der Mitarbeitermotivation
Motive von Bildungsinstitutionen	Stärkung der Wirtschaftskompetenz der Bildungsnehmer/-innen, Berufsorientierung, Praxisnähe, Befähigung zur aktiven Einflussnahme in der Gesellschaft
Zielkongruenz	Verbesserung von Bildungschancen, Forcierung einer nachhaltigen Entwicklung, erleichterter Zugang zu Informationen
Geteilte Werte	Nachhaltigkeit, Engagement für das Gemeinwesen, regionale Identität
Ausrichtung der Unternehmen	ökonomisches Handeln ist eingebettet in den soziokulturellen Kontext
4. Innovations- und Nachhaltigkeitsverständnis im Netzwerk	
Entstehung von Innovationsprozessen	Innovationen entstehen durch interorganisationale bzw. kollektive Lernprozesse und durch Wissensaustausch zwischen den Netzwerkpartnern
Initiierung von Innovationsprozessen	Innovationen werden meist durch einen oder wenige interne Akteure ausgelöst (sog. Change Agents)
Bildungskonzept im Sinne von Nachhaltigkeit	praxisorientiert, aktiv-entdeckend, zukunfts- und anwendungsorientiert, interdisziplinär, Einbezug des Lebensumfeldes, Befähigung zum reflektierten Handeln, Förderung von Gestaltungskompetenz
Nachhaltige Entwicklung	nachhaltige Entwicklung entsteht durch systemübergreifende (und generationenübergreifende) Zusammenarbeit/ Möglichkeiten zum Austausch, kontinuierliche Partnerschaft, wechselseitige Lernprozesse, Wissensaustausch. Vergrößerter Handlungsspielraum bei Zusammenarbeit auf lokaler/ regionaler Ebene
Nachhaltigkeitsinnovationen	erfordern eine rekursive Reorganisation (im Unternehmen)

Tab. 1:
Strukturmerkmale
von nachhaltigkeits-
orientierten
Bildungsallianzen
Quelle: eigene Darstellung

(www.strategische-allianzen/toolbox) in die Kategorien „Netzwerkstruktur und -organisation“, „Netzwerkkultur/ Zusammenarbeit im Netzwerk“, „Ziele/ Interessen/ Ausrichtung der Netzwerkpartner“ und „Innovations- und Nachhaltigkeitsverständnis im Netzwerk“ unterteilt (siehe Tabelle 1).

Gemeinsamkeiten

Die Zusammenstellung der Strukturmerkmale zeigt, dass nachhaltigkeitsorientierte Bildungsallianzen sich in vielen Aspekten nicht von anderen Netzwerkformen unterscheiden. So finden sich insbesondere in den Kategorien „Netzwerkstruktur“ und „Netzwerkorganisation“ nur wenige Merkmale, die ein Alleinstellungsmerkmal besitzen (z.B. interorganisationale Lernprozesse, regionale Orientierung, Vertrauen als Grundlage, heterarchische Kommunikationsprozesse). Darüber hinaus weisen nachhaltigkeitsorientierte Bildungsallianzen aber auch spezifische Merkmale auf. Ein besonderes Merkmal ist aus Perspektive der Unternehmen die Akteurskonstellation, da Akteure aus Bildungseinrichtungen in die Netzwerkaktivitäten einbezogen werden. Bei einer Vernetzung mit Schulen oder Hochschulen bedeutet dies, dass neben interorganisationalen auch intergenerative Austauschprozesse stattfinden. Diese Ausrichtung nachhaltigkeitsorientierter Bildungsallianzen wirkt sich auf das Nachhaltigkeitsverständnis dieser Netzwerkform aus. Im Zentrum steht neben einer allgemeinen Gemeinwohlorientierung und einer nachhaltigen Regionalentwicklung ein spezifisches Bildungsverständnis, verbunden mit dem Ziel, aus Jugendlichen und jungen Erwachsenen aktiv gestaltende, vernetzt denkende und mündige Bürger/-innen zu machen. Eine nachhaltige Entwicklung wird so als ein bottom up-Prozess betrachtet, der junge Menschen als wertvolle Ressource der Gesellschaft versteht.

Teilnehmerbefragung zur Bewertung der Netzwerkarbeit

5.2 Die Fallstudie KURS 21 e.V.: Ziel und Vorgehen

Ziel der Fallstudie war es, KURS 21 e.V. als Bildungsallianz mit Blick auf strukturelle Faktoren, Arbeitsweise, Innovationsleistung und Nachhaltigkeitswirkungen zu untersuchen. Den Schwerpunkt der Untersuchung bildeten dabei die im Netzwerk beteiligten Unternehmen. Als Hintergrundfolie für die Durchführung der Fallstudie diente das im Projektkontext entwickelte Analyseraster (vgl. Kap. 1). Die Wissensbasis über die Netzwerkstrukturen, Aktivitäten und Arbeitsweisen wurden zum einen über

eine Sekundäranalyse und zum anderen über leitfadengestützte Experteninterviews erhoben. Im Rahmen der Sekundäranalyse konnten vorliegende Projektberichte und Dokumentationen sowie eine Diplomarbeit zum Thema „**KURS 21 e.V.: Ein Bildungsnetzwerk zwischen Schulen und Unternehmen im Blickfeld einer nachhaltigen Entwicklung. Ergebnisse einer sozialen Netzwerkanalyse**“ (vgl. Riebe 2008) einbezogen werden.

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung des den Interviews zugrunde liegenden Gesprächsleitfadens diente ein im Projektkontext entwickeltes Analyseraster (vgl. Kap. 1) und die zu Bildungsallianzen im Allgemeinen erarbeiteten theoretischen Grundlagen (vgl. Kap. 6.1). Insgesamt wurden neun Mitglieder von KURS 21 e.V. befragt. Weitere sechs Interviews wurden mit Akteuren aus der Region durchgeführt. Die verdichteten und geclusterten Interviewergebnisse dienten als Ausgangsbasis für die Ableitung der zentralen Faktoren, die die Arbeit des Netzwerkes fördern bzw. hemmen. Die identifizierten Treiber und Hemmnisse wurden sodann in Erfolgsfaktoren überführt. Bei der Identifikation der Erfolgsfaktoren, konnten darüber hinaus erste Ergebnisse einer aktuellen Promotionsarbeit zum Thema: „Regionale Nachhaltigkeitsnetzwerke – eine Mehrebenenanalyse von Lernpartnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen“ (Baedeker, Carolin; unveröffentlicht) einbezogen werden.

Die Ergebnisauswertung wurde im Rahmen einer Expertenwerkstatt, die mit einem erweiterten Kreis aus KURS 21 e.V. Mitgliedern durchgeführt wurde, evaluiert. Die in diesem Kontext gewonnen Erkenntnisse wurden abschließend in die Ergebnisaufbereitung integriert.

5.3 Erfolgsfaktoren der Entstehung, der Entwicklung und des Bestandes einer strategischen Bildungsallianz: KURS 21 e.V.

Die Zusammenschau der identifizierten Netzwerkspezifika, der Chancen und Potenziale, hebt die folgenden Aspekte als besonders zentral hervor:

Für die beteiligten Akteure stellt die Zusammensetzung der Netzwerkmitglieder einen besonderen Anreiz dar. Insbesondere die Heterogenität der Akteurskonstellation, welche Schulen aller Schulformen und Unternehmen unterschiedlicher Branchen umfasst,

lässt sie eine Mitgliedschaft anstreben. Der Zusammensetzung der Netzwerkmitglieder ist insofern besondere Aufmerksamkeit zu widmen. In der Startphase wirken wissenschaftliche Begleitung – ein so genannter „Kümmerer“ – und eine Projektförderung zusätzlich motivierend und steuernd. Eine auf Verbindlichkeit und Kontinuität angelegte Netzwerkstruktur ist als weiterer zentraler Eckpunkt des Netzwerkerfolges zu unterstreichen. Um dies zu gewährleisten, bietet es sich an das Format der Lernpartnerschaften zwischen einzelnen Schulen und Unternehmen aufzugreifen, das in der Regel über Kooperationsvereinbarungen formalisiert wird. Als förderlich kann sich, je nach Rahmenbedingungen, auch die Institutionalisierung der Allianz, z.B. in Form eines (gemeinnützigen) eingetragenen Vereines erweisen, wenn es darum geht Verbindlichkeit und Kontinuität zu schaffen. Dem Vorstand, der Geschäftsführung und/oder beispielsweise einer dafür eingerichteten Steuerungsgruppe kann die Funktion des „Kümmers“ dauerhaft übertragen werden.

Für die Formierung und den Bestand einer Bildungsallianz ist darüber hinaus die regionale Anbindung von Relevanz. Die Regionalität gewährt den Netzwerkpartnern einen gemeinsamen, allen Akteuren bekannten Bezugsrahmen. Das geteilte Wissen über das regionale Umfeld und die Herausforderungen vor Ort erleichtern die Verständigung über gemeinsame Interessen und Ziele. Aus räumlicher Perspektive bietet sie zudem den Vorteil kurzer Wege und damit den schnellen persönlichen Austausch, die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Aktivitäten. Das Agieren in der Region ermöglicht es den Netzwerkmitgliedern, die Übernahme sozialer Verantwortung (Corporate Social Responsibility) vor Ort und konkrete Aktivitäten – auch einer breiteren Öffentlichkeit – zu demonstrieren. Auch das Ausstrahlen der Netzwerkarbeit in die Region hinein wird als wichtig erachtet.

Ein maßgebliches Erfolgskriterium ist im „Mehrwert“ auszumachen, den die Beteiligten durch die Mitgliedschaft im Netzwerk erzielen. Als erfolgsrelevante Kriterien sind, mit Blick auf die Unternehmensperspektive, zu benennen:

- Realisierung von Effizienzpotenzialen durch Ideen- und Ressourcenbündelung, die u.a. Aktivitäten erlauben, die für die einzelnen Akteure nicht realisierbar wären (z.B. mit Blick auf zeitliche und personelle Kapazitäten oder Know-how)

- Vermittlung unternehmensrelevanter Kompetenzen an potenziellen Nachwuchs sowie Nachwuchssicherung als solche
- Personalentwicklung: Aneignung von Kompetenzen durch die Zusammenarbeit (z.B. Gestaltung von Unterrichtseinheiten) sowie Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen, die vom Netzwerk initiiert werden und Kompetenzerwerb durch die Netzwerkarbeit selbst
- Plattform für ungewöhnliche Kontakte (z.B. Einblick in die Unterrichtsgestaltung an Schulen, Austausch mit branchenfremden Firmen)
- Imagepflege
- Option der Nutzung des kreativen Potenzials der Schüler/-innen in Projektkontexten (z.B. Entwicklung eines auf die Zielgruppe Schüler/-innen abgestimmten Marketingkonzepts für ein Unternehmen)

Beidseitige Vorteile der Allianz

Ein Garant für den Erfolg der Netzwerkarbeit nach Außen und Innen sowie in die Mitgliedsinstitutionen hinein ist im „persönlichen Engagement“ einzelner Personen auszumachen. Motivation und Engagement gründen, neben gemeinsamen Interessen und dem Mehrwert, maßgeblich auf der Vertrauensbildung zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren. Die soziale Kompetenz der Akteure Perspektivwechsel vornehmen zu können, bildet die Grundlage für den Prozess der Vertrauensbildung.

Neben einer koordinierenden Institution „Kümmerer“ sind schnelle organisatorische Abläufe und barrierearme interne Kommunikations- und Informationsflüsse (z.B. kurze Wege, informelle Gespräche, neue Medien) als erfolgsrelevante Faktoren hervorzuheben. Flache Hierarchien und die gleichberechtigte Einflussnahme der Mitglieder auf Aktivitäten stellen weitere zentrale Elemente dar. Sie sind, mit Blick auf Aktivitäten und Projekte durch eine klare Aufgabenverteilung und festgelegte Verantwortlichkeiten zu ergänzen.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen detaillierten Überblick über die Ergebnisse aus der Fallstudie im Einzelnen (vgl. Tab. 2).

Bereich	Erfolgsfaktoren
Netzwerkgründung, Bestand und Motivation	reizvolle Akteurskonstellation (Schulen, Unternehmen, Wissenschaft = unterschiedliche Mentalitäten)
	reizvolle, verbindliche Struktur (Kooperationsvereinbarung / Vereinsgründung = Kontinuität) und koordinierende Institution / „Kümmerer“ (organisatorische, wissenschaftliche Begleitung / Vorstand, Steuerungsgruppe)
	regionale Anbindung
	Einzelengagement und Freiräume zur Realisierung
	gemeinsam definierte Ziele und Visionen für Lernpartnerschaft und Netzwerk (Interessenausgleich)
	Mehrwert für alle Beteiligten (Unternehmensperspektive):
	<ul style="list-style-type: none"> • Imagepflege • Nachwuchssicherung • Einsichten in schulische (organisationale) Abläufe • Nutzung des kreativen Potenzials der Schüler/-innen • Vermittlung unternehmensrelevanten, wirtschaftlichen, nachhaltigen Denkens und sozialer Kompetenzen • Optionen für Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Mitarbeiter proben Führungsverhalten in Schulen, Perspektivwechsel, Schulungsmaßnahmen)
	Plattform für Kontakte und Austausch mit anderen Akteuren, auch Unternehmen (Vertrauensbildung)
	Erschließung von Effizienzpotenzialen durch Ideen und Ressourcenbündelung
	Öffentlichkeitsarbeit
Netzwerkmanagement, Netzwerkaktivitäten und -kultur	Engagement von Vorstand und Steuerungsgruppe
	über die formale Rollenzuweisung im Vorstand (paritätische Besetzung Unternehmen / Schule) hinaus keine Rollenzuweisungen (Begegnung auf Augenhöhe, flache Hierarchien)
	gleiche Einflussmöglichkeiten der Netzwerkmitglieder auf die Aktivitäten
	Bereitschaft zum Perspektivwechsel (verschiedene Mentalitäten)
	Vertrauensbildung im Zeitverlauf als Grundlage der gemeinsamen Arbeit
	gemeinsame, die Lernpartnerschaften übergreifende Projekte bzw. Lernpartnerschaften zwischen Einzelakteuren unterschiedlicher Lernpartnerschaften
	klare Aufgabenverteilung und Festlegung von Verantwortlichkeiten
	Transparenz und Fairness
	schnelle und reibungslose organisatorische Abläufe
	schnelle, barrierearme netzwerkinterne Kommunikation

Tab. 2:

Zentrale Erfolgsfaktoren bei KURS 21 e.V. – Fokus Unternehmensperspektive

Quelle: eigene Darstellung

5.4 Erfolgsfaktoren strategischer Bildungsallianzen: Schwerpunkt Nachhaltigkeitsinnovationen

Nachfolgend werden die ermittelten Ergebnisse, entsprechend der Zielrichtung des Projektes mit Blick auf „Erfolgsfaktoren für Innovationen für Nachhaltigkeit“ zugespitzt. Ziel ist es, auf diese Weise zentrale Anknüpfungspunkte für die Benennung von Instrumenten und Maßnahmen für eine Optimierung der Netzwerkarbeit und ihrer Wirkung in Richtung „Innovationen für Nachhaltigkeit“ zu identifizieren.

Nachhaltigkeitswirkung kann in erfolgreich arbeitenden strategischen Allianzen in vielfältiger Weise erzielt werden: Zum einen als Themeninhalt der internen wie externen Kommunikation und zum anderen als Ergebnis der Netzwerkaktivitäten. Die systematische Verankerung des Themas Nachhaltigkeit im Netzwerk ist ein relevanter Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, Innovationen für Nachhaltigkeit zu generieren.

Information und Kommunikation zu diesem Themenkomplex kann sich auf die Mitgliedsunternehmen/-organisationen, je nach Ausgangslage (Mitgliedsunternehmen streuen mit Blick auf ihr Nachhaltigkeitsmanagement von mehrfach zertifizierten Unternehmen bis hin zu Unternehmen, in denen das Thema gerade erst ankommt) positiv auswirken. Auch bietet sich die Möglichkeit, das Thema über die Außenkommunikation zu verbreiten und zu vertiefen. Dies, um zum einen das Bewusstsein in der Gesellschaft zu Fragen der Nachhaltigkeit zu fördern und zum anderen die eigenen Aktivitäten vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeitsaspekten zu beleuchten und bekannt zu machen.

Bisher wurden, so die Ergebnisse aus der Fallstudie, die Aktivitäten im Netzwerk KURS 21 e.V. nicht systematisch nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ausgerichtet und ihre Wirksamkeit entsprechend kommuniziert. Hier finden sich Potenziale, die einer systematischen Er-

Verschiedene Wege zur Nachhaltigkeit in erfolgreich arbeitenden strategischen Allianzen

Bereich	Erfolgsfaktoren
Netzwerk und regionales Umfeld	Netzwerkprofil / Alleinstellungsmerkmale als Abgrenzungslinie zu weiteren Akteuren / Akteursgruppen in der Region
	gemeinsame regional verortete Interessen
	kurze Wege durch regionalen Bezugsrahmen
	Vielfalt der Kontakte der Netzwerkmitglieder in die Region hinein
	Kooperationen des Netzwerkes mit externen Akteuren / Akteursgruppen
	Außenkommunikation / Außenwahrnehmung / Bekanntheitsgrad / Teilnahme / Durchführung von Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Presseberichte
	öffentliche Akzeptanz und Wertschätzung (auch von Politikakteuren)
	Offenheit des Netzwerkes für weitere Akteure / Lernpartnerschaften
	Praktika und Ausbildungsplätze
	Schärfung des Bewusstseins für Vielfalt der Unternehmen und wirtschaftliche Aktivitäten in der Region
Nachhaltigkeit im Netzwerk	mehrdimensionales Nachhaltigkeitsverständnis (in der Mitgliedsinstitution, als Thema im Netzwerk, als Ergebnis der Netzwerkarbeit; dazu quer: – Nachhaltigkeit in ihren Dimensionen – Schwerpunkt soziale Dimension
	Stellenwert und Akzeptanz des Themas
	Vermittlung von fachlichen, sachlichen wie sozialen Kompetenzen
	Überzeugungskraft der Netzwerkmitglieder (nach Innen und Außen)
Innovation im Netzwerk	systematische und strategische Zusammenarbeit von Schule & Wirtschaft (heterogene Akteurskonstellationen)
	unterschiedliche Wissens- u. Erfahrungsbasis, Mentalitäten der Akteure
	Kompetenz des Perspektivwechsels bei den Akteuren / Akteursgruppen
	Adaption der verschiedenen Ausgangsbasen in neuem Kontext (unterschiedliche Schulformen und Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen) und daraus entstehende Projekte
	Ideen- und Ressourcenbündelung
	Qualifizierung / Erwerb bzw. Förderung von Kompetenzen durch Netzwerkarbeit wirkt positiv auf Netzwerkarbeit zurück (Qualität und Intensität)
	Reflexion der Zielsetzung und Zielerweiterung, der gemeinsamen Interessen und der geplanten und durchgeführten Aktivitäten
	Kontaktoptionen (intern / extern) / Einbinden externer Partner
	Erweiterung des Netzwerkes durch neue Partner
	Netzwerkkooperation, wo sie Synergien und Multiplikatoreffekte gewähren (themen- / aktivitätsspezifische, personelle, punktuelle Kooperationen)

schließung bedürfen, wenn nachhaltige Entwicklung durch die Netzwerkarbeit konsequent gefördert werden soll.

Die (innovativen) Aktivitäten der Bildungsallianzen entfalten, so die Wahrnehmung aus der Allianz heraus und ihrer Zielsetzungen entsprechend, ihre Wirksamkeit insbesondere im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit. Ihre direkte und häufig auch indirekte Wirkung in Richtung Ökologie und Ökonomie gilt es dagegen über die Netzwerkarbeit und -aktivitäten weiter auszubauen bzw. zu unterstreichen. Denn gerade Aktivitäten, die in Richtung soziale Nachhaltigkeit (z.B. Qualifizierung) wirken oder aber ökologieorientiert wirksam werden, stehen meist mit ökonomischen Aspekten in Wechselwirkung. Als problematisch erweist es sich, dass Nachhaltigkeitswirkungen im sozialen Bereich meist nicht in monetären Größen bemessen werden können und deshalb häufig unterbelichtet bleiben. Hier gilt es den Blick zu schärfen und dadurch neue Möglichkeitsräume

und Argumentationshilfen für konkrete Projekte zu erschließen. Als hilfreich könnten sich Instrumente erweisen, wie beispielsweise eine Nachhaltigkeitscheckliste, die sicherstellt, dass alle relevanten Aspekte (Ökonomie, Ökologie, Soziales) in den Blick genommen werden, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und Projekten geht.

Gleichwohl unterstreichen die Ergebnisse der Fallstudie die Bedeutung eines allianzspezifischen Verständnisses in Punkto Innovation. Die Generierung von Innovationen kann als Erfolgskriterium schlechthin verstanden werden. Innovation meint dabei das Hervorbringen von etwas Neuem, Kreativem, das ohne die Zusammenarbeit in der Bildungsallianz nicht existieren würde. Dabei ist es als besonders erfolgsrelevant zu betrachten, wenn sich die Allianz selbst als Innovation begreift. Eine zentrale Rolle kommt hier der Zusammensetzung der Netzwerkmitglieder/-akteure zu. Denn gerade über die Akteurskonstellation ergeben sich vor

Bewusstsein der Gesellschaft für Nachhaltigkeitsfragen fördern

Zusammensetzung der Netzwerk- mitglieder und -akteure

allen im Bereich der Ideengenerierung und der Ressourcenbündelung Optionen, die als innovative Basis erfahren werden. Konkret gespeist werden sie durch die Verknüpfung der unterschiedlichen Wissensbestände, Erfahrungshintergründe sowie Mentalitäten der Netzwerkmitglieder. Ihre Adaption an den Netzwerkkontext kommt in neuen Formaten, gemeinsamen Projekten und Aktivitäten zum Ausdruck. Regelmäßige Reflexionsschleifen mit Blick auf die Zielsetzung und Zielerweiterung, gemeinsame Interessen und geplante und durchgeführte Aktivitäten fördern die kreativen Anpassungen an neue Gegebenheiten und stellen zusätzlich Flexibilität sicher. An dieser Stelle bieten sich weitere Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von Instrumenten, die zum einen eine passgenaue Akteurskonstellation und eine verbindliche Zusammenarbeit unterstützen (z.B. Lernpartnerschaften) sowie zum anderen in Richtung Förderung einer im Sinne von Nachhaltigkeit erfolgversprechenden Netzwerkarbeit wirken.

Innovationspotenzial bestimmt den Erfolg einer Bildungsallianz

tenzprofile und Qualifizierungsbedarfe kann auf der Basis von unterstützenden Instrumenten systematisiert angelegt werden und kann so zu einer Professionalisierung der Netzwerkarbeit beitragen.

Mit Blick auf Innovationen für Nachhaltigkeit kann festgehalten werden, dass die Initiierung, der Erfolg und der dauerhafte Bestand von Bildungsallianzen eng mit dem Innovationspotenzial und seiner Erschließung über die positive Stimulation der identifizierten Erfolgsfaktoren verknüpft sind. Ein Instrument, das die Erfolgsfaktoren aufzeigt und den Status-quo für das Netzwerk ermittelt, kann erste konkretere Hinweise auf mögliche Potenziale bieten, die es dann im Einzelfall zu konkretisieren gilt. Vorstellbar wäre z.B., dass das Ergebnis eines Status-quo-Checks Verbesserungspotenziale im Bereich Kommunikations- und Informationsflüsse ausweist. Es könnte dann das Instrument für die Optimierung dieses Bereiches herangezogen werden, um die vorhandenen Potenziale zu erschließen.

Auseinandersetzung mit spezifischen Themenaspekten einer nachhaltigen Entwicklung

Auf die Innovationsleistung in den Unternehmen lässt sich über das Netzwerk kaum bzw. kein messbarer Einfluss nehmen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass positive Impulse gesetzt werden können. Insbesondere mit Blick auf die Förderung der Auseinandersetzung mit spezifischen Themenaspekten einer nachhaltigen Entwicklung. Beispielsweise könnte das Thema „Ressourceneffizienz im privaten und im beruflichen Leben“ ein Thema sein, das über das Netzwerk in die unterschiedlichen Institutionen eingespeist werden könnte (z.B. über eine Qualifizierungsmaßnahmen für die Netzwerkakteure oder eine themenbezogene Projektaktivität auf der Ebene der Lernpartnerschaft Unternehmen und Schule). Die Sammlung relevanter Themen und die Überführung in entsprechende Aktivitäten könnte instrumentengestützt angelegt werden.

Positive Impulse für die Innovationsleistung ergeben sich zudem durch Kooperationen mit externen Akteuren bzw. anderen Netzwerken und über die Erweiterung eines Netzwerkes durch das Einwerben neuer relevanter Netzwerkmitglieder. Ein hoher Bekanntheitsgrad, Akzeptanz und Wertschätzung in einer breiten Öffentlichkeit fördern die Motivation und Kreativitäten der Akteure zusätzlich.

Positiv stimulierende Effekte gehen überdies vom Erwerb bzw. der Förderung von Kompetenzen bzw. Qualifizierung der Mitgliedsakteure aus. Die Identifikation interessanter Partner sowie vorhandener und notwendiger Kompe-

Da im Rahmen des Projektkontextes nicht für alle identifizierten Erfolgsfaktoren Instrumente entwickelt werden können, werden die zentralen erfolgsrelevanten Bereiche in Zusammenarbeit mit der analysierten Bildungsallianz identifiziert und entsprechende Instrumente exemplarisch ausgearbeitet. Da insofern nicht alle Erfolgsfaktoren mit entsprechenden Instrumenten hinterlegt sind, bedarf es für die Optimierung nicht hinterlegter Faktoren der Ausarbeitung von Hinweisen für ein planmäßiges Vorgehen.

Gleichzeitig ist eine Optimierung des Brückenschlags zwischen Netzwerkaktivitäten und dem Leitbild der Nachhaltigkeit angezeigt. Hier ist eine instrumentell hinterlegte systematische Integration des Themas in die Netzwerkarbeit sowie eine in regelmäßigen Abständen stattfindende Vergegenwärtigung und Evaluation der Netzwerkaktivitäten unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien angezeigt.

Für den praktischen Einsatz wurden – ausgehend von den Ergebnissen der Fallanalyse – Instrumente entwickelt, die in anderen Bildungsallianzen einsetzbar sind. Hierbei wurde sich zum Teil an bereits bekannten Instrumenten orientiert, die den Einsatz in der Netzwerk-Realität erleichtern. Praktikern stehen diese Instrumente im Rahmen einer Toolbox zur Verfügung, die über die Internetpräsenz des Projektes (www.strategische-allianzen.de/toolbox) abrufbar sind.

Nachhaltige Innovation durch strategische Allianzen in Wertschöpfungsketten

Michael Kuhndt, Sebastian Philipps

We have (...) to shape a brighter future through hard work and innovation. That's how we'll (...) compete in the global economy.
(Obama 2009)

Innovation gilt spätestens seit Joseph Schumpeter als zentraler Treiber für Fortschritt und wirtschaftliche Entwicklung (Schumpeter 2005). Eine nachhaltige Entwicklung erfordert Innovation, die neben der Erreichung ökonomischer auch die ökologischer und sozialer Ziele ermöglicht. Dabei unterliegen Träger, Schwerpunkte und Kontext von Innovationen einem stetigen Wandel. Neue Potenziale für nachhaltige Innovation entstehen. Ihre systematische Nutzung soll durch diesen Beitrag unterstützt und am Beispiel des Gesamtverbandes der Aluminiumindustrie (GDA) erläutert werden. Schließlich werden konkrete Instrumente vorgestellt.

6.1 Trends, Potenziale und Herausforderungen

Seit der Prägung des Innovationsbegriffes (Schumpeter 1964) haben sich Träger, Schwerpunkte und Kontext von Innovationen maßgeblich gewandelt. Neben den „dynamischen Unternehmer“ (Pierenkemper 2009, 86f) als Träger von Innovationen traten „innovative Unternehmen“ (Lazonick 2003, 31-61) und schließlich netzwerkartige Organisationsformen wie strategische Allianzen.

Während anfangs vor allem technische Innovationen im Mittelpunkt standen (Van Der Wee 1984, 158f), spielen heute organisatorische, institutionelle und soziale Innovationen eine bedeutende Rolle (Fichter / Pfriem 2007). Schließlich müssen sich Innovationen immer häufiger in einem Kontext bewähren, der von der Dynamik globaler Wertschöpfungsketten geprägt ist (Arndt / Kierzkowski 2001).

Globale Wertschöpfungsketten umfassen die Gesamtheit aller Phasen der Erstellung, der Bereitstellung, des Konsums und der Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich neue Potenziale für netzwerkbasierte, systemische Innovationsformen (Bleischwitz et al. 2009, 38-16) mit globalem Fokus. Beispiele sind unternehmensübergreifendes Lernen und wertschöpfungskettenstufenübergreifende Stoffstromkonzepte.

Sollen entstehende Potenziale genutzt werden, stehen Wirtschaft und Gesellschaft folglich vor der Herausforderung, neue Organisationsformen zu Trägern systemischer Innovationen in globalen Wertschöpfungsketten zu machen, und entsprechende Ansätze zu institutionalisieren.

Speziell globale Wertschöpfungsketten bringen dabei aufgrund ihrer Ausdehnung und Komplexität jedoch eine Reihe konkreter Herausforderungen mit sich, wie sie auch von Biermann und Schaller benannt werden (CSCP 2010, 10). Zentral ist dabei die räumliche, organisatorische und zeitliche Entfernung zwischen Entscheidungen und ihren Folgen (Arndt / Kierzkowski 2001). Produkte werden oft allein für den Zeitpunkt des Verkaufs konzipiert, nicht für eine ressourcenschonende Herstellung, Nutzung oder Verwertung.

Organisatorische, institutionelle und soziale Innovationen gewinnen an Bedeutung

Neue Organisationsformen als wichtige Innovationsträger

Maßnahmen für die Verbesserung von Umweltschutz und Sozialverträglichkeit werden mit Blick auf die unmittelbare Umgebung und nicht unter Berücksichtigung globaler Zusammenhänge beschlossen.

Je nach Produkt können während der Designphase bereits bis zu 70% der später anfallenden ökologischen Kosten festgelegt werden (Ullman 2010).

Ressourcen und Wissen werden lokal genutzt und mögliche Synergien ignoriert. Konsumenten und Einkäufer können häufig nicht überblicken, welches Produkt ihren Nachhaltigkeitsanforderungen am ehesten entspricht. Die Folgen sind fehlerhafte Entscheidungen und strukturelle Ineffizienzen bei der Generierung und Verteilung von Wohlstand und beim Umweltschutz.

6.2 Die Rolle strategischer Allianzen

Versagen konventioneller Ansätze *Strategic alliances are long-term contracts between legally distinct organizations that provide for sharing the costs and benefits of a mutually beneficial activity.*
(Robinson 2008, 1)

Aus der betriebswirtschaftlichen Theorie kommend, wird der Terminus der strategischen Allianz hier weiter gefasst und auch auf Allianzen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen und Interessengemeinschaften angewandt.

Eine Ausweitung erscheint sinnvoll, da strategische Allianzen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Akteuren über die Potenziale klassischer strategischer Allianzen hinaus neue Spielräume für nachhaltige Innovationen bieten. Wie im Folgenden gezeigt werden soll, leisten sie oft einen wichtigen Beitrag dazu, die Einbettung wirtschaftlicher Aktivitäten in Umwelt und Gesellschaft auf Prozesse der Strategiebildung und des täglichen Managements zu übertragen und neue Formen der Kooperation zu erschließen. Letzterer Punkt wird auch aus dem Spektrum der Beiträge dieses Sammelbandes ersichtlich.

Vier Funktionen strategischer Allianzen Unabhängig von der Mitgliedsstruktur lassen sich vier Funktionen strategischer Allianzen in Bezug auf Innovationen unterscheiden. Allianzen können zur Schaffung neuen Wissens (Robinson 2008, 37) beitragen oder aber zur Verbreitung und Zusammenführung verteilt vorliegenden Wissens (Grant / Baden-Fuller 2005). Strategische Allianzen können Rahmen und

Grundlage für die Schaffung und Durchsetzung von Institutionen (North 1990) sein und schließlich kann die Bildung strategischer Allianzen selbst als organisatorische Innovation verstanden werden.

Angesichts der oben besprochenen Herausforderungen in globalen Wertschöpfungsketten stehen diese vier Funktionen strategischer Allianzen jede für sich für ein erhebliches Potenzial. Neues Wissen über wertschöpfungskettenübergreifende Prozesse und Systeme sowie das Zusammenführen und Verteilen von bestehendem Wissen können Entscheidungsgrundlagen verbessern und Prozesse effizienter werden lassen. Neue Institutionen können neue Verhaltensmuster dauerhaft fördern und Raum für weitere Innovationen schaffen. Neue Allianzen und Partnerschaften können schließlich helfen, Synergien zu realisieren, und Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen werden.

6.3 Das Beispiel des GDA

Der Gesamtverband der Aluminiumindustrie (GDA) bedient sich netzwerkartiger Organisationsformen und kann daher als eine strategische Allianz mit Wertschöpfungskettenfokus betrachtet werden, die – wie im Folgenden besprochen wird – bereits nachhaltigere Innovationen erzielt hat. Damit vereint der GDA alle drei Trends bezüglich Innovationsträgerschaft, -schwerpunkt und -kontext in sich und bietet sich daher als Fallbeispiel an. Weitere Gründe werden in der separaten Allianzbeschreibung an anderer Stelle in dieser Publikation dargelegt.

Strategische Allianzen der Aluminiumindustrie eignen sich aus verschiedenen Gründen für die Untersuchung von Initiativen. Ein wichtiger Grund ist die hohe vertikale Integration der Aluminiumwertschöpfungskette.

6.3.1 Analyseansatz und Ergebnis

Die Analyse des GDA wurde in einem eigenständigen Bericht dokumentiert (Petruschke / Philipps 2010) und wird hier als Grundlage für die Erläuterung der Rolle strategischer Allianzen für nachhaltige Entwicklung herangezogen. Ziel war es, am Beispiel des GDA die Handlungsfähigkeit und damit die Potenziale strategischer Allianzen in Bezug auf nachhaltige Innovation empirisch nachzuvollziehen und, darauf aufbauend, Ansätze für die spätere Entwicklung von Instrumenten für strategische Allianzen zu liefern (CSCP 2010).

Dabei wurden mehrere Einzelinitiativen der strategischen Allianz GDA untersucht, die an unterschiedlichen Stufen der Aluminiumwertschöpfungskette ansetzen. Nachvollzogen wurde ein hypothetischer Zusammenhang von Treibern bzw. Hemmnissen, Innovationskanälen und Innovationen: Treiber und Hemmnisse bedingen das Aktivwerden der Allianz, Innovationskanäle spiegeln die gewählten Reaktionsmaßnahmen wider, Innovationen stehen für resultierende beobachtbare Neuerungen. Im Zuge der Analyse konnten solche konkreten Erklärungsmuster für erzielte nachhaltige Innovationen in vielen Fällen nachvollzogen werden, was gegen ein zufälliges Zustandekommen und für eine handlungsfähige strategische Allianz spricht.

6.3.2 Nachhaltige Innovationen durch den GDA

Es wurden fünf Initiativen untersucht, mittels derer der GDA in seiner Funktion als strategische Allianz zu nachhaltiger Innovation beigetragen hat. Darunter fallen ein übergeordneter Ansatz, der die gesamte Wertschöpfungskette umfasst sowie vier Initiativen, die auf spezifische Wertschöpfungskettenstufen abzielen (Rohstoffgewinnung, Produktion, Weiterverarbeitung und Konsum). Aufgrund der globalen Dimension der Aluminiumwertschöpfungskette beschränkten sich die meisten Initiativen nicht auf Deutschland. Der GDA als deutscher Industrieverband arbeitet entsprechend mit räumlich übergeordneten strategischen Allianzen wie der European Aluminium Association (EAA) und dem International Aluminium Institute (IAI) zusammen. In enge Anlehnung an *Petruschke und Philipps (2010)* werden die einzelnen Initiativen hier in Hinblick auf die Rolle der strategischen Allianz der Aluminiumindustrie und nachhaltige Innovationen zusammengefasst.

Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit von Informationen ermöglichen

EAA und GDA haben ein stakeholderprozessgestütztes Indikatorenset erstellt, mit dem Nachhaltigkeitsleistungen entlang der Wertschöpfungskette von Aluminium gemessen, kommuniziert und verbessert werden können. Näheres wurde von Kuhndt, Schäfer und Liedtke ausgeführt (*Kuhndt / Schäfer / Liedtke, 2002*).

Die Analyse von Dokumentationen der Aluminiumindustrie seit Mitte der 1990er Jahre deutet auf zwei Charakteristika einer Strategie hin, der ein solches Indikatorenset zu Gute

kommt. Zum einen geht es um eine aktive Kommunikationspolitik mit Fokus auf eine wertschöpfungskettenbasierte Sicht, zum anderen lassen sich auf der Handlungsseite vorgehende Ansätze wie freiwillige Selbstverpflichtungen ausmachen. Als Treiber konnten im Rahmen der Dokumentenanalyse vor allem Trends in der öffentlichen Wahrnehmung und drohende politische Maßnahmen, die mit Kosten für die Industrie verbunden gewesen wären, festgestellt werden.

Damit wurde im Rahmen dieser Initiative ein Informationssystem geschaffen, das es ermöglicht, neues Wissen zu erzeugen und bei Stakeholdern und Unternehmen vorliegendes Wissen zusammenzuführen. Das Indikatorenset fördert außerdem die Institutionalisierung von Entscheidungsmustern, die Nachhaltigkeitsleistungen einbeziehen.

Durch Vernetzung unternehmensübergreifendes Lernen fördern

Strategische Allianzen der Aluminiumindustrie erheben und kommunizieren Daten hinsichtlich der Wiederherstellung von Bauxitminen (*IAI 2008a*). Zusätzlich unterstützen sie Einzelunternehmen bei der Verbesserung von internen Abläufen und lokalen Stakeholderprozessen auf der Wertschöpfungskettenstufe der Rohstoffgewinnung – z.B. bei der Konzeptarbeit für den Abbau, im Bereich der vernetzten Mitarbeiterschulung, in Form gemeinsamer Ortsbegehungen sowie über die Kommunikation von Seminaren und Konferenzen.

Es existieren sowohl interne Kostensenkungspotenziale als auch externe Anreize für die Minenbetreiber, Potenziale für eine nachhaltigere Gestaltung des Abbauprozesses auszuschöpfen und entsprechende Innovationen gemeinsam voranzutreiben. Im Zuge einer Medienanalyse wurden auch ökologische und soziale Auswirkungen von Bauxitminen als externe Treiber identifiziert (*Petruschke / Philipps 2010, 35*).

Es wurden Innovationen im Bereich Wissensvernetzung und Personalentwicklung, aber auch bezüglich unternehmensinterner und -externer Informationsbereitstellung beobachtet.

Gemeinsame Selbstverpflichtungen auf den Weg bringen und unterstützen

Die Aluminiumindustrie ist Selbstverpflichtungen zur freiwilligen Senkung klimawirksamer Perfluorkohlenwasserstoffemissionen eingegangen. Eine entsprechende Erklärung, die

**Handlungsfähigkeit
als zentrales Motiv**

**Wissen von
Stakeholdern
und Unternehmen
vernetzen**

Kostensenkungspotenziale

Erarbeitung brancheninterner Standards sowie Messung und Kommunikation der Daten über einen langen Zeitraum wurden auf dem Wege der Zusammenarbeit in einer strategischen Allianz ermöglicht. Ferner unterstützt die Zentrale der strategischen Allianz die Einzelunternehmen konkret durch Beratungen.

Die Umweltwirkung von Aluminium ist ungleich entlang der Wertschöpfungskette verteilt. Mit ihrer Initiative unterstützt die strategische Allianz eine Einbeziehung nachgelagerter Wertschöpfungskettenstufen – inklusive der Anwendung von Produkten – deren Ökobilanz ausgewogener als die der Produktionsstufe ist, bei einer isolierten Betrachtung der letzteren jedoch nicht einbezogen wird.

Mit dieser Initiative fördert die strategische Allianz technische Innovation auf der Wertschöpfungskettenstufe der Weiterverarbeitung sowie generell Innovation im Bereich von Managemententscheidungen im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Wertschöpfungskette.

Neue Partnerschaften eingehen

Mit dem Sozialpartnerschaftlichen Branchendialog machte der GDA in Kooperation mit der IG Metall, dem Umweltbundesamt und weiteren Partnern Mitarbeiterpotenziale und -meinungen erfass- und nutzbar. Ressourceneffizienzsteigerung innerhalb der Unternehmen und die Durchsetzung einer Wertschöpfungskettenperspektive außerhalb der Unternehmen könnten durch Schulungen, die Einführung von Kennzeichen und ein Vorschlagswesen verbessert werden.

Als Treiber ließen sich veränderte Rahmenbedingungen für die Aluminiumproduktion in Deutschland und anderen Industrienationen vor dem Hintergrund der Verstärkung von Globalisierung und Klimawandelsdebatte ausmachen. Konstruktive Ansätze zur Standortsicherung sind damit im Interesse von Industrie, Arbeitnehmern und Politik. Daraus ergeben sich neue Potenziale für Kooperationen und Partnerschaften, die eine organisatorische Innovation darstellen. Nachhaltige technische Innovationen können aus dem Vorschlagswesen hervorgehen.

Kontinuität durch Institutionalisierung

Perfluorkohlenwasserstoffe sind Treibhausgase, die bei der Produktion von Aluminium als Kuppelprodukte anfallen. Die Branche hat den Ausstoß seit Mitte der 1990er Jahre erheblich reduziert.

Das Ziel der branchenweiten Initiative für das Jahr 2010 (80% Reduktion im Vergleich zu 1990) wurde laut Branchenangaben bereits im Jahr 2006 erfüllt. Eine neue freiwillige Zielsetzung endet 2020 und zielt auf eine Mindereung auf 7% des Standes von 1990 ab (IAI 2009). Als externe Treiber für die Initiative konnten die Intensivierung der Debatte um Klimaschutz und entsprechende Regime in den 1990er Jahren identifiziert werden. Intern gehen Emissionsminderungen häufig mit technischen Neuerungen und Prozessoptimierungen einher und umgekehrt.

Konstruktive Formen der Standortsicherung

Die strategische Allianz hat im Falle dieser Initiative auf der Wertschöpfungskettenstufe der Produktion die Etablierung und erfolgreiche Umsetzung eines unternehmensübergreifenden Regimes ermöglicht, einer Innovation, die weitere Innovationen in technischen und organisatorischen Bereichen fördern kann.

Ganzheitliche Wertschöpfungskettensicht stärken

Mit einer gemeinsamen Studie legte die Aluminiumindustrie einen Beitrag zur Steigerung von Ressourceneffizienz im Verkehrssektor vor (IAI 2008b). Mit Hilfe der Quantifizierung von Einsparungen durch Aluminiumeinsatz im Automobilbereich wird eine wertschöpfungskettenstufenübergreifende Sicht auf die Fertigung im Verkehrssektor unterstützt. Im Ergebnis wird gezeigt, dass durch eine Einbeziehung gesamter Wertschöpfungsketten innovative Faktorkombinationen für mehr Ressourceneffizienz erkannt und gefördert werden können.

Aluminium kommt im Transportsektor in verschiedenen Formen vor. In der Automobilindustrie wird es unter anderem als Material für Chassis verwendet. Anwendungen sind jedoch auch an anderen Stellen möglich, z.B. im Motorenbereich.

Im Rahmen des sozialpartnerschaftlichen Branchendialogs wollen der GDA und die IG Metall gemeinsam mit verschiedenen anderen Partnern einen aktiven Beitrag zur Standortsicherung in Deutschland leisten. Dazu werden Mitarbeiter gezielt zu Innovatoren und Multiplikatoren gemacht.

6.3.3 Ansatzpunkte für Instrumente

Wie oben gezeigt wurde, konnten verschiedene Formen nachhaltiger Innovationen durch den GDA beobachtet werden. Die Allianz trat dabei in allen vier zuvor besprochenen Rollen auf: Sie schuf neues Wissen und vernetzte bestehendes, sie betrieb die Etablierung neuer Institutionen wie z.B. Selbstverpflichtungsregime und ging strategische Allianzen z.B. mit EAA und IAI sowie Partnerschaften z.B. mit der IG Metall ein.

Dabei ließen sich für die einzelnen Initiativen stets Beispiele für Treiber benennen, die sowohl externer als auch interner Natur waren. Der GDA griff diese Treiber auf und reagierte, mit teilweise sichtbarem Erfolg, mit spezifischen Maßnahmen wie z.B. der gezielten Vernetzung von Wissen. So wurde hier das Bild einer handlungsfähigen und handelnden strategischen Allianz gezeichnet. Im Weiteren soll es nun darum gehen, wie aus diesem Beispiel übertrag- und anwendbare Handlungsmuster und Hilfestellungen für andere Allianzen und Unternehmen abgeleitet werden können. Aus der Logik der Analyse ergeben sich drei Ansatzfelder wie sie bereits bei Petruschke und Philipps abgegrenzt wurden: Strategische Allianzen müssen fähig sein, Treiber zu erkennen **(1)**, sie müssen Entscheidungen über adäquate Reaktionen treffen **(2)** und sollten in der Lage sein, zu bewerten, ob sie erfolgreich Innovationen initiieren konnten oder nicht **(3)**.

6.4 Instrumente für strategische Allianzen

Bis hierher wurde vornehmlich deskriptiv herausgearbeitet, wie strategische Allianzen mit nachhaltiger Innovation auf Trends, Potenziale und Herausforderungen in globalen Wertschöpfungsketten reagieren können. Dabei wurden Ergebnisse einer Studie von *Petruschke und Philipps (2010)* zusammengefasst und erläutert. Im letzten Abschnitt sollen nun konkrete Ansätze aufgezeigt werden, wie ein solcher Beitrag strategischer Allianzen in der Praxis aktiv angestrebt werden kann und wie sich nachhaltige Innovation in strategischen Allianzen in die Strategie von Unternehmen einfügen lassen. Eine ausführliche Übersicht über Instrumente für strategische Allianzen in globalen Wertschöpfungsketten erfolgt bei *Biermann und Schaller (CSCP 2010)*. So soll es hier nicht um Vollständigkeit gehen, sondern vielmehr um die Vorstellung von Instrumenten und die Einbettung einer Übersicht in den obigen Kontext.

Am Beispiel des GDA wurden drei Stufen für Instrumente identifiziert: Analyse, Initiative und Evaluation (*siehe oben 1-3*). Diese Abgrenzung hilft, den Blick dafür zu schärfen, welche Bereiche Instrumente adressieren sollten, bei der Benennung konkreter Instrumente lässt sie sich jedoch nicht immer durchhalten: In vielen Fällen müssen Herangehensweisen Instrumente einbeziehen, die einen integrierten Blick erlauben. Ein gutes Beispiel sind Indikatoren, die sowohl für Treiberanalyse als auch für Erfolgsmessung geeignet sein sollten.

Drei Ansatzfelder

Drei Stufen:
Analyse, Initiative
und Evaluation

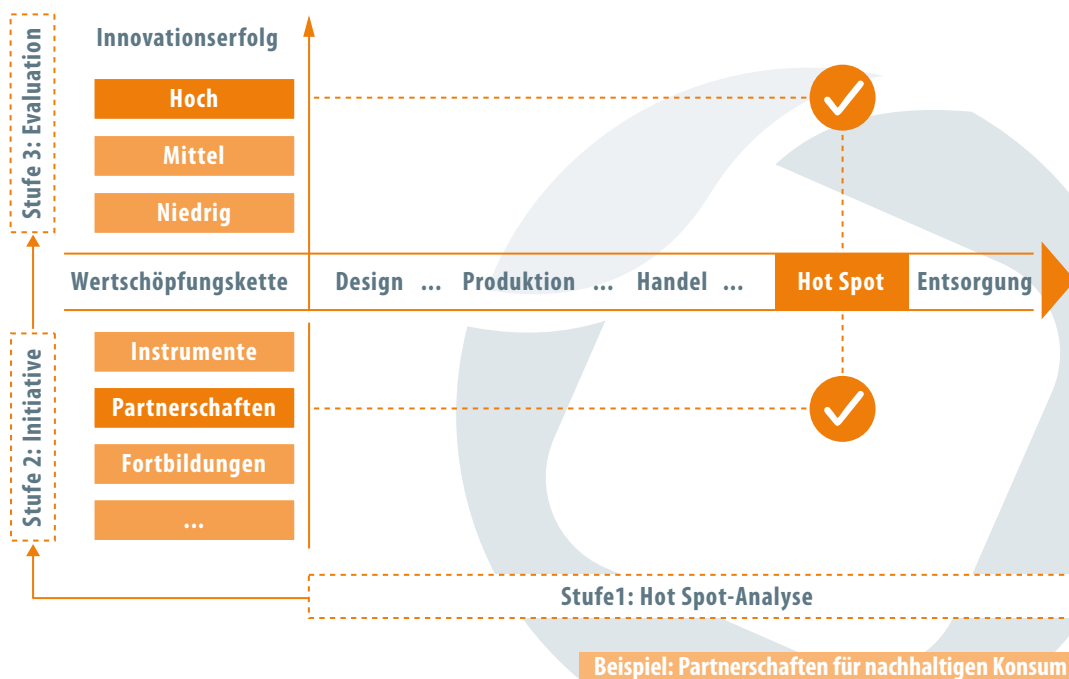
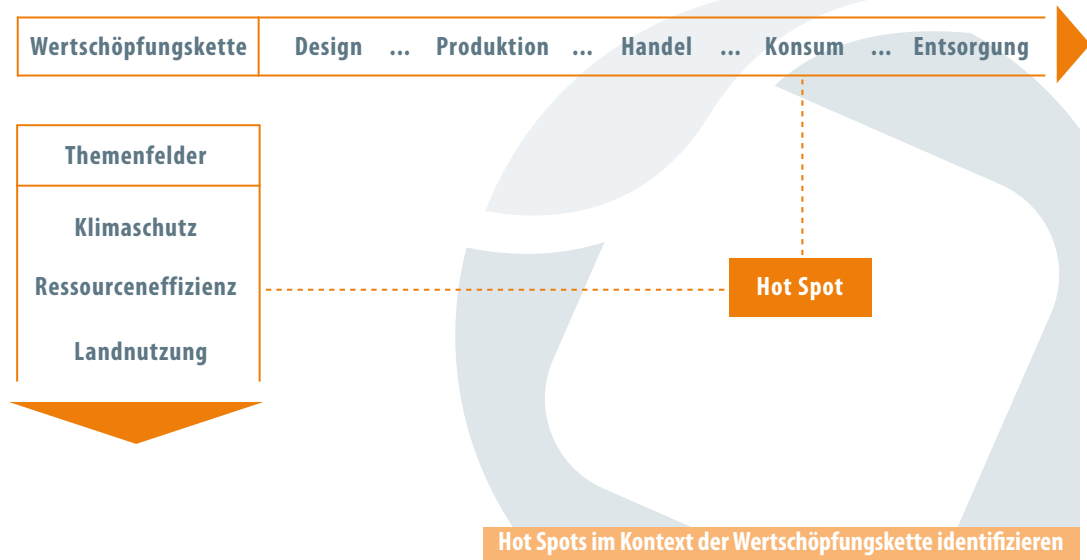


Abb. 8:
Drei Schritte auf dem
Weg zu nachhaltiger
Innovation durch
strategische Allianzen
Quelle: CSCP

Abb. 9:
Die Hot Spot-Analyse ermöglicht die Identifikation der wesentlichen Aspekte entlang der Wertschöpfungskette eines Produktes – der Hot Spots
Quelle: CSCP



6.4.1 Die Hot Spot-Analyse als universelles Instrument der ersten Stufe

Grundlegend für jede gezielte nachhaltige Innovation ist die Identifikation besonders relevanter Aspekte, die Veränderungen nötig machen und gleichzeitig entsprechende Potenziale bereithalten. Biermann und Schaller sprechen in diesem Zusammenhang von der „Konzentration auf das Wesentliche“ (CSCP 2010, 11).

Im Kontext globaler Wertschöpfungsketten sollte diese Identifikation in Hinblick auf alle Wertschöpfungskettenstufen und unter gleichzeitiger Berücksichtigung relevanter Themenfelder erfolgen. Ein geeignetes Instrument hierfür ist die Hot Spot-Analyse.

Im Rahmen der Hot Spot-Analyse werden zunächst alle Wertschöpfungskettenstufen auf ihre Nachhaltigkeitsaspekte hin untersucht. In einem zweiten Schritt werden diese Aspekte nach ihrer Relevanz für vorher definierte Themenbereiche bewertet. Als besonders relevant eingestufte Aspekte werden als Hot Spots bezeichnet und im Rahmen der Auswertung der Analyse als Schwerpunkte aufbauender Aktivitäten – nachhaltiger Innovation – empfohlen.

Qualitätskriterien für Hot Spot-Analysen

Drei Qualitätskriterien

Die Qualität der Hot Spot-Analyse hängt von drei Kriterien ab, die aus der zugehörigen Matrix ersichtlich werden:

- (1) Es müssen ausreichend Informationen über Nachhaltigkeitsaspekte auf allen Wertschöpfungskettenstufen vorliegen – sowohl intern als auch zuliefererspezifisch.

- (2) Globaltrends müssen erkannt, ihre Eigenschaften definiert und in Themenfelder (auf der Vertikalen der Matrix) umgesetzt werden. So muss z.B. Klimawandel als Globaltrend erkannt und in seinen Ursachen erfasst werden.
- (3) Es muss eine qualifizierte Bewertung stattfinden, um die besonders relevanten Hot Spots von weniger relevanten Aspekten zu unterscheiden.

Optimale Ausgestaltung der Hot Spot-Analyse

Grundlage zur Erfüllung dieser Qualitätskriterien ist in erster Linie die Beschaffung, Kontextualisierung und Auswertung von Informationen. Diese Grundlage verlangt in den meisten Fällen die Einbindung sowohl externer Stakeholder als auch interner Erfahrungs- und Wissensträger. Auf diesem Weg kann im besten Fall ein vollständiges und in beide Richtungen unverzerrtes Bild erarbeitet werden.

Durch ein gut ausgebautes Vorschlagswesen kann neben dem Wissen von Managern auch auf die Erfahrung von Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Ein Beispiel ist der sozialpartnerschaftliche Branchendialog zwischen GDA, IG Metall und anderen.

Die Einbindung externer Stakeholder sorgt nicht nur dafür, dass relevante Informationen vervollständigt werden und innovative Ideen Zugang zu Unternehmen oder Allianz haben, sondern erhöht auch maßgeblich die Akzeptanz in Politik und Gesellschaft.

Schließlich steigen sowohl Qualität als auch Akzeptanz in der Regel erheblich, wenn die Hot Spot-Analyse durch einen neutralen Akteur

koordiniert wird, der sowohl interne als auch externe Teilnehmer einbindet, Verständnis schafft und für ein ausgewogenes Gesamtbild sorgt.

Ein möglicher Ansatz der Wissensabfrage bei externen Stakeholdern durch einen neutralen Koordinator ist die COMPASS-Methode, wie sie von Liedtke und Kuhndt (1999) beschrieben wird.

Universeller Charakter der Hot Spot-Analyse

Das Instrument der Hot Spot-Analyse kann prinzipiell auf jedes Nachhaltigkeitsfeld angewandt werden. Es verkörpert einen holistischen und systematischen Ansatz und ist dahingehend zielführend ausgelegt, dass es zur selektiven Empfehlung von Schwerpunkten für Aktivitäten der Allianz führt.

6.4.2 Instrumente der zweiten Stufe: Nachhaltige Innovation initiieren

Ist mittels einer Hot Spot-Analyse der Fokus für Zielbereiche nachhaltiger Innovationen abgesteckt worden, gilt es, geeignete Initiativen auszuwählen und durchzuführen. Je nach Hot Spot und Themenfeld stehen verschiedene allianzinterne bzw. allianzexterne Instrumente zur Verfügung.

Biermann und Schaller (CSCP 2010) stellen eine Bandbreite an Instrumenten vor. Sie strukturieren den Instrumentensatz nicht funktional, sondern thematisch, was einen spezifischen Einstieg ermöglicht. Unterteilt wird dabei in Energieeffizienz- und Klimaschutz, Material-

effizienz und Emissionsminderung, Wasser- und Landnutzung, Nachhaltigkeit im Unternehmen und das Unternehmen als Teil der Gesellschaft (CSCP 2010, 4). Für jeden Bereich werden im Handbuch Instrumente für wahrscheinliche Hot Spots angesprochen, von denen hier einzelne exemplarisch vorgestellt werden.

Energieeffizienz und Klimaschutz

Dieser Bereich wird von Biermann und Schaller als einer der gegenwärtigen Megatrends bezeichnet (CSCP 2010, 4). Im Sinne eines integrierten Ansatzes schlagen sie beim Umgang mit CO₂-Äquivalenten vor, sie möglichst zu vermeiden, ansonsten zu reduzieren und erst als letzte Möglichkeit zu kompensieren (CSCP 2010, 18).

Ein mögliches Instrument für effektive Vermeidungsansätze ist eine Potenzialanalyse, die an entsprechenden Hot Spots über Benchmarks – innerhalb oder außerhalb der Allianz – Potenziale ermittelt, welche mit bekannten Technologien und Managementformen erschlossen werden können. Innovation entsteht durch die Zusammenarbeit auf Allianzebene, wo im Anschluss daran z.B. mit gemeinsamen Schulungen und gegenseitigen Beratungen bei organisatorischen Umstrukturierungen bzw. der Einführung neuer Technologien, reagiert und dabei die Diffusion nachhaltiger Innovationen forciert wird.

Ferner können Maßnahmen zur internen Innovationsförderung z.B. in Form von Arbeitsgruppen, Mitarbeiterbefragungen oder Team-

**Selektiver
Charakter**

**Diffusion
nachhaltiger
Innovationen**

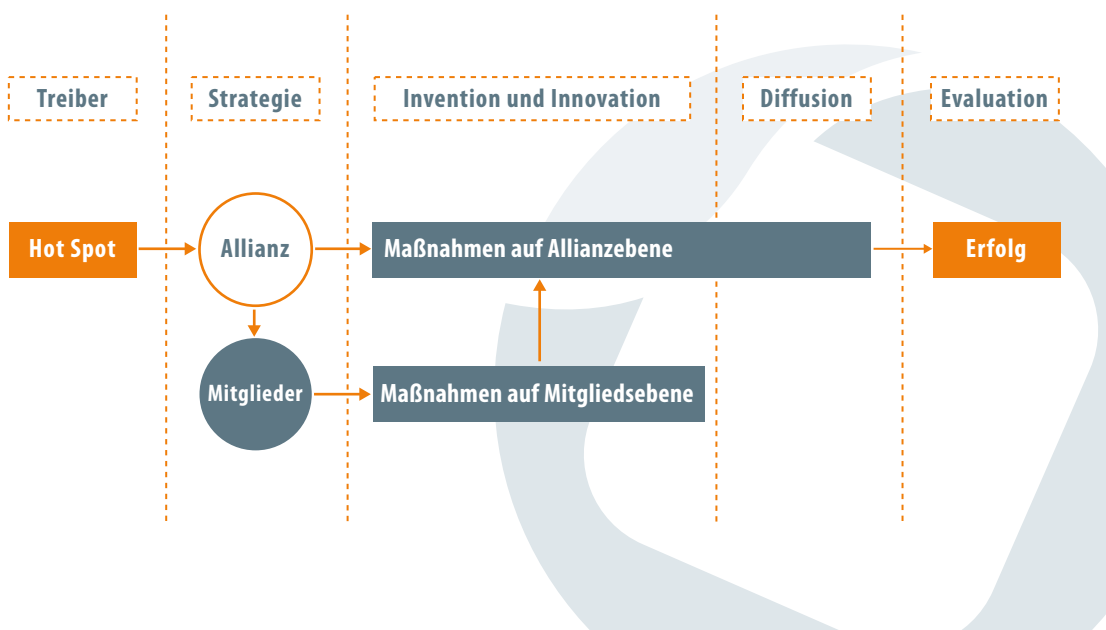


Abb. 10:
Benchmarkingansatz
mit nachgelagerter
paralleler interner und
externer Diffusion
von Innovationen
Quelle: CSCP

wettbewerben bei Einzelmitgliedern zentral angeregt und unterstützt werden. Dabei stehen im Anschluss neu entwickelte Ansätze für mehr Ressourceneffizienz für eine Verbreitung in der Allianz zur Verfügung.

Als übergeordneter Rahmen für solche Innovationsprogramme können allianzweite Selbstverpflichtungen dienen, wie sie weiter oben am Beispiel des GDA erläutert wurden.

Materialeffizienz und Vermeidung von Verschmutzungen

Auch der effiziente Einsatz von Materialien kann durch Wissenstransfers und Benchmarkingsysteme ähnlich den oben besprochenen gefördert werden. Solche Ansätze zielen oft auf mittlere Wertschöpfungskettenstufen wie Produktion und Weiterverarbeitung ab.

Mit dem Netzwerk Ressourceneffizienz wurde durch das Bundesumweltministerium eine Institution geschaffen, die als Ort dauernden Wissensaustausches und als Ideenplattform zu nachhaltigen Innovationen beiträgt.

Speziell der Materialverbrauch wird jedoch bereits zu einem großen Teil auf der Entwicklungsebene festgelegt. Strategische Allianzen zwischen Unternehmen oder zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen können hier oft mehr Potenziale erschließen. Zudem werden Investitionen in frühe Innovationen – in Forschung und Entwicklung – erschwinglicher. Ein wichtiges Instrument zur Materialeffizienz ist daher die Entwicklungsallianz.

Wasser- und Landnutzung

Wasser- und Landnutzung stehen in einem engen Zusammenhang mit natürlichen Dienstleistungen des Ökosystems, in deren Genuss sowohl Allianzmitglieder als auch Stakeholder kommen.

Mit Ökosystemdienstleistungen werden Funktionen intakter Ökosysteme beschrieben, die menschliche Zivilisation und damit menschliches Wirtschaften unmittelbar unterstützen. Ein wichtiges Beispiel ist die Verfügbarkeit sauberen Grundwassers.

Diese Ökodienstleistungen ermöglichen es zu einem gewissen Grad, den Nutzen und die Schäden von Land- und Wassernutzung zu eruieren, was eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen unternehmerischen Größen ermöglicht. Diese Bepreisung hat offensichtliche Schwächen, z.B. die der generationenübergreifenden Vergleichbarkeit von Preisen, sie

ermöglicht jedoch die Anwendung folgenden vierstufigen Prozesses:

Zunächst werden Arten von Umwelteinflüssen entlang der Wertschöpfungskette im Stile einer abgewandelten Hot Spot-Analyse identifiziert, in einem zweiten Schritt wird ein internes Bild des Umfangs der jeweiligen Ressourcennutzung und der Bedeutung für die allianz- bzw. unternehmensinterne Wertschöpfung erarbeitet, bevor in einem dritten Schritt der Dialog mit Stakeholdern gesucht wird. Stakeholder können dabei direkte Nutzungskonkurrenten sein, aber auch andere Interessengruppen sollten einbezogen werden, sodass sich ein möglichst vollständiges Bild des gesamten Ressourcenverbrauchs, des Zustands des lokalen Ökosystems und des diesbezüglichen Wissens ergibt. Auf dieser Basis kann schließlich im vierten Schritt auf Allianzebene ein integrierter Ressourcennutzungsplan erarbeitet werden, der eine nachhaltige Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen und eine Aufrechterhaltung der natürlichen Dienstleistungen im weiteren Sinne erlaubt. Ein solch integrierter Nutzungsplan kann Partnerschaften mit Stakeholdern, regelmäßige Konsultationen und allianzinterne Evaluationsmaßnahmen enthalten.

Die Aluminiumindustrie geht im Zusammenhang mit ihren Bauxitabbauunterfangen häufig Partnerschaften mit Universitäten und Forschungsinstituten ein, um die Abbauplanung zu verbessern.

Soziale Nachhaltigkeit in Mitgliedsunternehmen

Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen, sie wirken außerdem als Multiplikatoren nach außen. Integrierte, wertschöpfungskettenübergreifende Nachhaltigkeitsstrategien verstärken die Motivation von Mitarbeitern und ihre Bindung an den Arbeitgeber, sie verlangen aber gleichzeitig einen gewissen Grad an abteilungs- bzw. unternehmensübergreifender Kooperation, um erfolgreich zu sein (CSCP 2010, 41f).

Zentrale Instrumente zielen auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine aktivierende Einbindung in Innovationsprozesse ab. Geeignete Instrumente sind hier neue Partnerschaften wie im Rahmen des sozialpartnerschaftlichen Branchendialogs, der weiter oben beschrieben wurde, und ein lebendiges Vorschlagswesen, das auf einen Dialog zwischen Mitarbeitern und Management setzt.

**Vorteile
allianzexterner
Evaluations-
maßnahmen**

Forschungsallianzen

Unternehmen in der Gesellschaft

Die Einbindung von Stakeholdern in Prozesse auf Allianz- oder Unternehmensebene war Bestandteil fast aller hier genannten Beispiele. Damit wird deutlich, dass nachhaltige Innovation in Allianzen und Unternehmen maßgeblich von der internen Vernetzung von Informationen und von Vernetzung über diese Einheiten hinaus abhängt. Komplexe Zusammenhänge innerhalb von globalen Wertschöpfungsketten können so wesentlich besser abgebildet, kontextualisiert und gestaltet werden. Dabei spielen Transparenz und Vertrauen eine zentrale Rolle und sind der Schlüssel für den Zugang zu externen Informationen und externer Unterstützung.

Vor dem Hintergrund von Selbstverpflichtungen zur Reduktion von PFC-Emissionen legt das International Aluminium Institute regelmäßig Berichte vor, in denen global erhobene Daten dargestellt und besprochen werden. Bei der Erarbeitung des jüngsten Berichts (IAI 2009) sollen derartige Berichte zusätzlich extern geprüft werden.

Strategischen Allianzen fällt auf diesem Gebiet eine wichtige Rolle zu. Auf einer Metaebene angesiedelt, fällt es ihnen leichter, Informationen zu sammeln und zentral zu kommunizieren. Dementsprechend ist ein transparentes Berichtswesen auch eines der wichtigsten Instrumente. Freiwillige Selbstverpflichtungen

aber auch primär interne Benchmarkingansätze lassen sich zu vertrauensbildenden und integrativen Maßnahmen ausbauen, während sich gleichzeitig nach Innen die Anreize zu ihrer Unterstützung erhöhen. Schließlich bietet eine zentrale, unternehmensübergreifende Form der Datenerhebung eine wichtige Entscheidungsgrundlage für künftige Hot Spot-Analysen sowie eine wertvolle Diskussionsgrundlage im Dialog mit Zivilgesellschaft und Politik.

6.4.3 Instrumente der dritten Stufe: Evaluationshilfen

Um als Unternehmen oder Allianz langfristig handlungsfähig zu bleiben, ist die systematische Evaluation bestehender Allianzen und durchgeführter Initiativen für nachhaltige Innovation unverzichtbar. An dieser Stelle zahlt es sich aus, wenn bereits im Rahmen der ersten Hot Spot-Analyse wichtige Nachhaltigkeitsaspekte in Form von Indikatoren erfasst wurden, die für Vergleichbarkeit sorgen oder zumindest Kategorien für einen ordinalen Vergleich darstellen.

Biermann und Schaller bieten in ihrem Handbuch für jeden der fünf Themenbereiche konkrete Checklisten an, die es ermöglichen, bestehende Initiativen und die Notwendigkeit für neue Allianzen und Partnerschaften einzuschätzen.

Umgang mit Komplexität

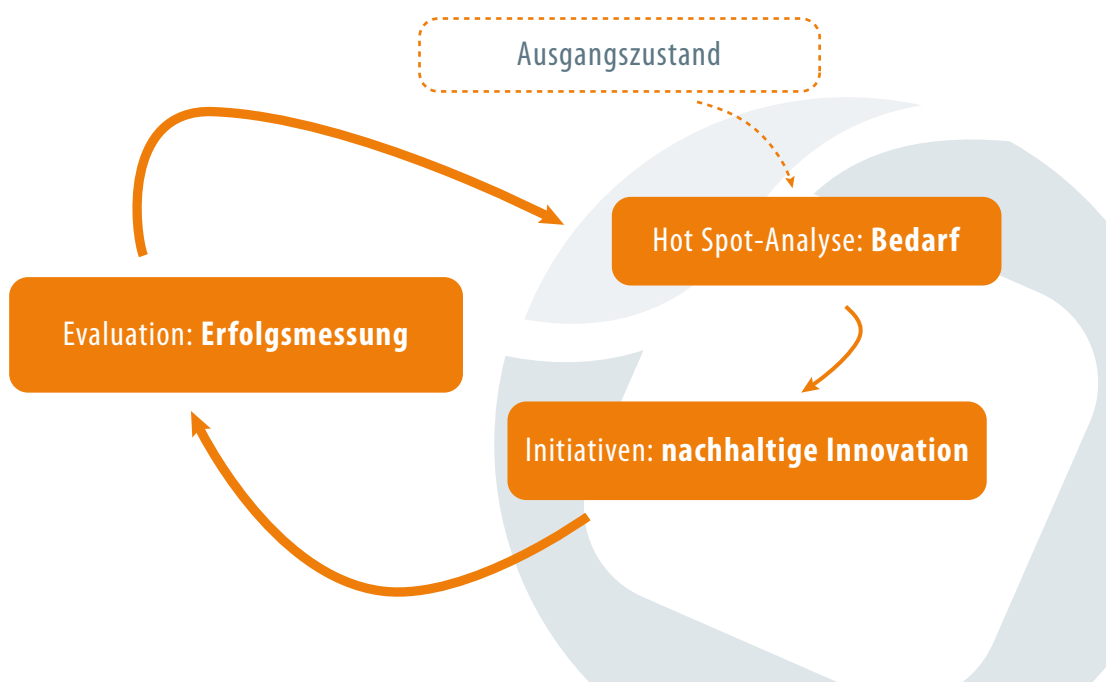


Abb. 11:
Kreislauf
systematischer
nachhaltiger
Innovationen
auf Basis des
Dreistufenmodells
Quelle: CSCP

Innovationskreislauf

Der konsequente Einsatz dieses Instruments der dritten Stufe kann zu der Entscheidung führen, erneut mit der ersten Stufe zu beginnen, um weitere nachhaltige Innovationen auf den Weg zu bringen. Hieraus ergibt sich ein Kreislauf systematischer nachhaltiger Innovation.

6.5 Fazit und Ausblick

Strategischen Allianzen fällt vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten und vernetzten Welt eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die Vorantreibung nachhaltiger Innovationen zu. Im Rahmen dieses Beitrags wurden anhand des GDA Beispiels dafür aufgezeigt, wie und warum strategische Allianzen diese Rolle aktiv ausfüllen können.

Aus den Beispielen ließe sich ein dreistufiges Modell ableiten, mit Hilfe dessen strategische Allianzen systematisch nachhaltige Innovationen vorantreiben können. Für jede Stufe

wurden beispielhaft Instrumente beschrieben und Verweise auf ausführlichere Darstellungen angeboten.

Die drei Stufen können verkürzt mit den Begriffen Analyse, Initiative und Evaluation beschrieben werden und fügen sich zu einem Kreislauf systematischer nachhaltiger Innovation durch strategische Allianzen. Im Idealfall führt also das Annehmen einer aktiven Rolle zum Eintritt in einen fortwährenden Prozess, der auch künftig neu aufkommende Potenziale erfassen und erschließen hilft.

Strategische Allianzen sind die tragende Institution dieses Prozesses. Damit erscheint es für Unternehmen sinnvoll, in die Schaffung einer solchen Institution zu investieren, während bestehende Netzwerke und Verbände, indem sie eine aktive Haltung einnehmen, ihren Wirkungsspielraum und ihre Bedeutung weit über die von Organen klassischer Interessenvertretung hinaus erweitern können.

Eine neue Rolle für Interessengruppen

Literaturverzeichnis



- Aachener Stiftung Kathy Beys (Hg.) (2005): Ressourcenproduktivität als Chance – Ein langfristiges Konjunkturprogramm für Deutschland.** Aachen.
- Aderhold, Jens (2004): Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft: Beziehungsgeflechte als Vermittler zwischen Erreichbarkeit und Zugänglichkeit.** Wiesbaden: VS.
- Ahlert, Martin/ Blaich, Gunther/ Spelsiek, Jan (2006): Vernetztes Wissen. Organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken.** Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; S. 8, 88, 102.
- Albers, Kathrin (2004): Das interorganisationale Unternehmensnetzwerk als Organisationsform.** München: GRIN.
- Argyris, Chris/ Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.** Stuttgart.
- Arndt, S., & Kierzkowski, H. (2001): Introduction.**
In: S. Arndt & H. Kierzkowski (Hrsg.): **Fragmentation: new production patterns in the world economy.** Oxford: Oxford University Press.
- Asheim, B.; Cooke, P. (1998): Local learning and interactive innovation networks in a global economy.**
In: Malecki, E.; Oinas, P. (Hrsg.): **Making connections. Technological learning and regional economic change.** Aldershot.
- Austin, J.E. (2000): The Collaboration Challenge: how nonprofits and business succeed through strategic alliances.** San Francisco.
- Baedecker, Carolin (2010): „Regionale Nachhaltigkeitsnetzwerke – eine Mehrebenenanalyse von Lernpartnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen“.** (unveröffentlichte Dissertation).
- Baedecker, Carolin/ Lemken, Thomas/ Rohn, Holger/ Bliesner, Anna (2008): Auf KURS in die Zukunft. Kooperation Schule – Wirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung.** Wuppertal Spezial Nr. 39, Wuppertal.
- Barth, Matthias (2007): Netzwerke und Kooperationen zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung.**
In: **Portal Magazin Bildung für nachhaltige Entwicklung.** Ausgabe Mai 2007: „Bildung für nachhaltige Entwicklung international“.
- Bauer-Wolf, Stefan / Payer, Harald / Scheer, Günter (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung.** Wien: Springer; S. 39-41.
- Baur, Angelika / Merten, Thomas / Lörcher, Michael (2005): Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen.** Kissing: WEKA.
- Benzenberg, Ingo; Dobischat, Rolf: Qualifizierungsnetzwerke im Wandel – Unternehmensnetzwerke auf dem Weg zu regionalen Kompetenznetzwerken.**
In: Hentrich, Jörg; Hoß, Dietrich (Hrsg.) (2002): **Arbeiten und Lernen in Netzwerken.** Eschborn, S. 259-265.
- Bergmann, Bärbel / Pohlandt, Andreas / Richter, Falk / Pietrzyk, Ulrike / Eisfeldt, Doreen (2004): Zusammenhänge zwischen der Lernhaltigkeit der Arbeitssituation und der Kompetenz Erwerbstätiger.**
In: **Edition Quem, Bd. 17: Arbeiten und Lernen.** Münster: Waxmann; S. 37–76.
- Bergmann, Lars / Lacker, Thomas (2009): Erschließung externer Ressourcen durch Unternehmensnetzwerke.**
In: **Dombrowski, U. / Herrmann, C. / Lacker, T. / Sonnentag, S. (Hrsg.): Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept (1. Auflage).** Berlin: Springer; S.186 – 194.
- Bergold, R./ Mörchen A. (Hg.) (2009): „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement“.**
Chance für kommunale Entwicklung. Workshopdokumentation.
http://www.engagiert-in-nrw.de/pdf/100406_Doku_Zukunftsfaktor_BE_.pdf (28.04.2010).
- Bickmann, Roland (1999): Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität.** Berlin: Springer Verlag.
- Blechinger, Doris; Pfeiffer, Friedhelm (1997): Humankapital und technischer Fortschritt.**
in: **Clar, Günter; Doré, Julia; Mohr, Hans (Hrsg.) (1997): Humankapital und Wissen – Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung.** Berlin, S. 255-276.

- Bleischwitz, R., Giljum, S., Kuhndt, M., & Schmitz-Bleek, F. (2009): EU on the path to a resource and energy efficient economy. Eco-innovation – putting the EU on the path to a resource and energy efficient economy.** Wuppertal Spezial (Bd. 38). Wuppertal.
- Bluszcz, O., Rüttgers, M., Stark, W. (2008): Studie: „Engagementförderung in Nordrhein-Westfalen. Infrastruktur und Perspektiven“.** Essen. http://www.engagiert.in.nrw.de/pdf/Stark_EFNW_Studie_0808.pdf (28.04.2010).
- Bluszcz, Oliver (2007): Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen.** In: **Hafner, Sonja J. et al. (Hrsg.) (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven.** München u. Mering: Hampp, S. 107-117.
- BMBF (2005a): Forschung für die Nachhaltigkeit – Rahmenprogramm des BMBF für eine zukunftsfähige innovative Gesellschaft.** Berlin.
- BMBF (2005b): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.** Berlin.
- BMFSFJ (2009): Monitor Engagement - Ausgabe Nr. 1. Nationaler und internationaler Stand der Engagementforschung.** <http://www.buerger-fuer-buerger.de/index1.htm> (28.04.2010).
- BMFSFJ (2010): Informationen zum 3. Freiwilligensurvey (1999-2009).** www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/freiwilligensurvey-3,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (28.04.2010).
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Dokumente: Agenda 21.** Bonn.
- Boos, Frank / Exner, Alexander/ Heitger, Barbara (1992): Soziale Netzwerke sind anders.** In: *Organisationsentwicklung*, Nr. 1, S. 54-61.
- Bornstein, D. (2006): Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen.** Stuttgart: Klett-Cotta.
- Braun/ French (Hg.) (2008): Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft.** Rostock: o.V.
- Brentel, Helmut, Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (2000): Umweltschutz in lernenden Organisationen. Zukunftsfähige Unternehmen (6).** Wuppertal Papers Nr. 109, Wuppertal.
- Brentel, Helmut, Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (Hrsg.) (2003): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung.** Wiesbaden.
- Brodbeck, Felix / Anderson, Neil / West, Michael (2000): TKI Teamklima Inventar.** Göttingen: Hogrefe; S. 7ff.
- Camp, Robert C. (1989): Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance.** Madison (WI): Quality Press.
- Camp, Robert C. / Andersen, Bjørn (2004): Current Position and Future Development of Benchmarking: BM Survey Results.** Artikeldownload unter http://www.globalbenchmarking.org/download_archive/pdf/RC_BA_BM_Survey.pdf.
- CSCP (2010): Allianzen für mehr Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten. Ein Handbuch für Unternehmen. Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit NPO's.**
- Biermann, B.; Schaller, S. für UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production.** Abgerufen von www.strategische-allianzen.net.
- Daneva, Maya / Heib, Ralf / Scheer, August-Wilhelm (1996): Benchmarking Business Process Models.** in: **Scheer, August-Wilhelm (Hg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik**, Heft 136; Saarbrücken.
- Deming, W. Edwards (1986): Out of the Crisis.** Cambridge, Mass: MIT Press.
- Deutscher Bundestag (2004): Deutscher Bundestag (2004): Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung.** (17. Ausschuss) zu dem Antrag der Abgeordneten Ulla Burchardt, Jörg Tauss, Ulricke Mehl, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der SPD sowie der Abgeordneten Grietje Bettin, Volker Beck, Cornelia Behm, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. **Aktionsplan zur Weltdekade „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“.** Abrufbar unter: <http://dekade.org/hintergrundmaterial/Bundestagsbeschluss.pdf>.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (1997): Konzept Nachhaltigkeit. Fundamente für die Gesellschaft von morgen.** Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Bonn.
- Dreher, Dirk (1997): Logistik-Benchmarking in der Automobilbranche.** Köln: Eul.
- EFQM (Hg.) (2003): Das EFQM-Modell für Excellence.** Frankfurt am Main.
- EFQM (Hg.) (2009): EFQM Excellence Modell.** Frankfurt am Main.
- Engelmann, Tobias (2006): Organisationales Lernen dank Self-Assessment? Der Beitrag von Selbstbewertungsinstrumenten zum lernenden Unternehmen.** Frankfurt am Main.
- Engelmann, Tobias / Merten, Thomas (2009): Management-Strukturmerkmale in strategischen Allianzen.** Friedberg.

- Engelmann, Tobias / Merten, Thomas (2010): Sustainable Excellence für strategische Allianzen: Instrumente zum Management zentral gesteuerter Netzwerke.** Friedberg.
- Europäische Kommission 2007: Strategic report on the renewed Lisbon strategy for growth and jobs: launching the new cycle (2008–2010).** Brüssel. Abrufbar unter: <http://www.lissabon-strategie.at/NR/rdonlyres/D82C139A-6042-4659-A907->.
- Faltin, G. (2008): Kopf schlägt Kapital.** München/Wien: Hanser Verlag.
- Feess, E., Hemmelskamp, J., Huber, J., Kemp, R., Lehmann-Waffenschmidt, M., Mol, A.P.J., Steward, F. Horbach, Jens (Hrsg.) (2009): Nachhaltigkeit und Innovation.** Heidelberg
- Fernkorn, Karsten / Stahn, Gudrun (2005): Herausforderung Netzwerknavigation. Zielentwicklung und -controlling in Netzwerken.**
in: **Aderhold, Jens / Meyer, Matthias / Wetzel, Ralf (Hg.): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder.** Wiesbaden: Gabler, S. 237-261.
- Ferreira, Yvonne (2009): FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen. Zukunftsperspektive für das Züricher Modell.** Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, Vol. 53, Nr.4; S. 177-193.
- Fichter, K., & Pfriem, R. (2007): Leading innovations to sustainable future markets.**
In **M. Lehmann-Waffenschmidt (Hrsg.): Innovations Towards Sustainability. Conditions and Consequences (S. 103–116).** Heidelberg: Physica-Verlag.
- Fichter, Klaus (2005): Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzten Unternehmertums. Theorie der Unternehmung.** Bd. 33, Marburg.
- Fischer, Bettina (2006): Vertikale Innovationsnetzwerke. Eine theoretische und empirische Analyse.**
Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, Forum Produkt- und Produktionsmanagement; S. 158.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach.** Boston et al.: Financial Times Prentice Hall.
- Freitag, Markus (2004): Das Konzept des Sozialkapitals und Ansätze seiner Messung.**
In: **Wilbers, Karl (Hg.): Das Sozialkapital von Schulen. Die Bedeutung von Netzwerken, gemeinsamen Normen und Vertrauen für die Arbeit und in Schulen.** Bielefeld: Bertelsmann, S. 7-24.
- Frey, Dieter / Traut-Mattausch, Eva / Greitemeyer, Tobias / Streicher, Bernhard (2006): Psychologie der Innovationen in Organisationen.** München: Roman Herzog Institut e.V.
- Frischen, Konstanze/Lawalddt, Angela (2008): Social Entrepreneurship. Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums.** Verl: Stiftung- Sponsoring-Verlags GmbH.
- future e.V. (Hg.) (2006): Auf be.stem Weg. Prozessorientiert – nachhaltig – exzellent.** Kalender; Münster.
- GENESIS (2009): Studie Social Impact Business – 25 Beispiele für die Verbindung von ökonomischen und sozialen Zielen;** Berlin: o.V.
- Gensicke, T./ Geiss, S./Lopez-Dias, K. (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement.**
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagementpolitik/Pdf-Anlagen/freiwilligen-survey-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (28.04.2010).
- Gersten, Klaus (2002): Produzieren und Lernen in KMU-Netzwerken.**
In: **Hentrich, Jörg; Hoß, Dietrich (Hrsg.) (2002): Arbeiten und Lernen in Netzwerken.** Eschborn, S. 161-166.
- Görlach, S. / Lemken, T. / Liedtke, C. / Onischka, M. / Schmidt, M. (2009): Unternehmensnahe Instrumente – Systematisierung unternehmensnaher Instrumente bzw. von Instrumentenclustern sowie Grobrasterung und Instrumentenauswahl zur Vorbereitung auf die Phase der Feinanalyse. Arbeitspapier zu Arbeitspaket 4 des Projekts „Materialeffizienz und Ressourcenschonung“ (MaRess). Stand: 30. April 2010.**
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness.**
In: *American Journal of Sociology*, Volume 91, Issue 3, S. 481-510.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2005): A knowledge accessing theory of strategic alliances. Knowledge management: critical perspectives on business and management.** 41(1), 112.
- Gröschke, Daniela (2009): Interkulturelle Kompetenz in Arbeitssituationen. Eine handlungstheoretische Analyse individueller und kollektiver Fähigkeiten.** Mering: Rainer Hampp.
- Haan, Gerhard de (2007): Bildung für nachhaltige Entwicklung als Handlungsfeld.** In: *Praxis Geographie* 9/2007, S. 4-9.
- Haan, Gerhard de / Harenberg, Dorothee (1999): Förderprogramm Bildung für eine nachhaltige Entwicklung.**
In: **Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (Hg.): Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung.** Heft 27. Bonn.

Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin, Heidelberg u. New York.

Hacker Winfried (2004): Leistungs- und Lernfähigkeiten älterer Menschen.

In: **Cranach, Mario von / Schneider, Hans-Dieter / Ulich, Eberhard (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle.** Bern: Haupt Verlag; S 163-172.

Hackl, V. (2009): Social Franchising - Social Entrepreneurship Aktivitäten multiplizieren. St. Gallen, Österreich: Dissertation.

Hafner, S./Hartel, J./Bluszcz, O./Stark, W. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. Mering: Hampp Verlag

Hanft, Anke (1997): Lernen in Netzwerkstrukturen. Tendenzen einer Neupositionierung der betrieblichen und beruflichen Bildung. In: Arbeit. H. 3, Jg. 6, S. 282-303.

Hansen, Ursula; Schrader, Ulf (Hrsg.) (2001): Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog. Campus Verlag; Frankfurt.

Hartmann, Dorothea M./ Brentel, Helmut/ Rohn, Holger (2006): Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien und Indikatoren. Wuppertal Paper Nr. 156. Wuppertal.

Hartung, Willy / Schaper, Christoph / Voges, Oliver (1998): Benchmarking: Einsatz der Informationstechnologie im Finanz- und Rechnungswesen. Bilanzbuchhalter und Controller, Vol. 22 (1998), Nr. 4, S.78-80.

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.

Hauff, Volker (2003): Nachhaltige Beratung. Die Rolle von nationalen Nachhaltigkeitsräten im Zeichen der Globalisierung. In: **Linne, Gudrun; Schwarz, Michael (Hg.) (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?** Opladen.

Hauschildt, J / Salomo, S. (2005): Je innovativer, desto erfolgreicher? Eine kritische Analyse des Zusammenhangs zwischen Innovationsgrad und Innovationserfolg. in: Journal für Betriebswirtschaft. 55. Jg. S.3-20.

Hauschildt, J. (2004): Innovationsmanagement. München.

Helfert, M.; Lange, F.; Süßbauer, E. (2010): Offene Innovation in nachhaltigkeitsorientierten strategischen Allianzen. In: **Jacobsen, Heike.; Schallock, Burkhard. (Hg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Erste Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF.** Fraunhofer IRB Verlag.

Helfert, Marlene / Helbig, Rolf / Bruder, Ralph (2009): Der Mensch im Netzwerk – Arbeitsgestaltung in den vier Allianzen. http://www.strategische-allianzen.net/downloads/AP_2_6.pdf (01.05.2010).

Helfert, Marlene / Helbig, Rolf / Bruder, Ralph (2010 a): Der Mensch im Netzwerk – Arbeitswissenschaftliche Instrumente für strategische Allianzen. http://www.strategische-allianzen.net/downloads/AP_3_5.pdf (31.05.2010).

Helfert, Marlene / Helbig, Rolf / Bruder, Ralph (2010 b): Der Mensch im Netzwerk – Toolbox für strategische Allianzen. <http://www.strategische-allianzen.net/toolbox.php> (31.05.2010).

Hellerforth, Michaela (2007): BWL für die Immobilienwirtschaft. München: Oldenbourg.

Hornschild, Kurt (2002): Regionale Qualifizierungsnetzwerke: Eine Möglichkeit für mehr Wachstum und Beschäftigung? In: **Hentrich, Jörg; Hoß, Dietrich (Hrsg.) (2002): Arbeiten und Lernen in Netzwerken.** Eschborn, S. 167-183.

Howaldt, Jürgen (2002): Lernen in Netzwerken – Koevolutionäre Kooperationsverbünde als regionale Lernnetzwerke. In: **Hentrich, Jörg/ Hoss, Dietrich (Hg.): Arbeiten und Lernen in Netzwerken. Eine Zwischenbilanz zu neuen Formen sozialer und wirtschaftlicher Kooperationen.** Hrsg. vom Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Eschborn: RKW-Verlag, S. 283-295.

Hummel, Vera (2001): Management von Unternehmensnetzwerken auf dem Weg zur Business Excellence: SGOR. Selbstbewertung, Gestaltung, Optimierung, Reifegrad.

In: **Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (Hg.): Business Excellence. Praxisbeispiele – Forschungsansätze – Visionen.** Stuttgart, S. 177-193.

IAI. (2008a): Fourth Sustainable Bauxit Mining Report. International Aluminium Institute. Abgerufen von www.world-aluminium.org.

IAI. (2008b): Improving Sustainability in the Transport Sector through Weight Reduction and the Application of Aluminium. International Aluminium Institute. Abgerufen von www.world-aluminium.org.

IAI. (2009): Results of the 2007 Anode Effect Survey. Report on the Alumium Industry's Global Perfluorocarbon Gases Emissions Reduction Programme. International Aluminium Institute. Abgerufen von www.world-aluminium.org.

IöW (Hg.) (2007): LEITFADEN INNOCOPE – GELENA – Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit.

http://www.gelena.uni-oldenburg.de/download/Leitfaden_final.pdf (28.04.2010).

Jäger, Jill (2007): Was verträgt unsere Erde noch? Wege in die Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main.

Jäger, Jill (2007): Was verträgt unsere Erde noch? Wege in die Nachhaltigkeit. Forum für Verantwortung. Frankfurt am Main.

Jahnke, Bernd / Martens, Maria / Bauer Sven (2004): Kontinuierliches Benchmarking zur Unterstützung des Führungsprozesses. Arbeitsberichte zur Wirtschaftsinformatik. Band 27; Tübingen.

Kanter, R.M. (1999): The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. Harvard Business Review (May-June 1999).

Kaplan, Robert S. / Norton, David (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kaplan, Robert S. / Norton, David (2001): The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1996): Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action.

Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Karlöf, Bengt / Östblom, Svante (1993): Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity.

Chichester: Wiley.

Keehley, Patricia / Medlin, Steven / MacBride, Sue / Longmire, Laura (1997): Benchmarking for Best Practices in the Public Sector. San Francisco: Jossey-Bass.

Kenis, Patrick / Schneider, Volker (Hg.) (1996): Organisation und Netzwerk.

Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik; Frankfurt am Main: Campus.

Klischewski, Ralf / Wetzel, Ingrid (2002): Vertragsbasiertes Prozessmanagement als Leitbild für die organisationsübergreifende Workflowunterstützung.

in: **Desel, Jörn / Weske, Matthias (Hg.): Prozessorientierte Methoden und Werkzeuge für die Entwicklung von Informationssystemen, Proceedings PROMISE 2002, Lecture Notes in Informatics.** Bonn, S. 81-93.

Krieger, A. (2005): Erfolgreiches Management radikaler Innovationen - Autonomie als Schlüsselvariable.

Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Kristof, Kora (2006): Hot Spots und zentrale Ansatzpunkte zur Steigerung der Ressourceneffizienz, Ergebnispapier – Arbeitspaket 2.5: „Steigerung der Ressourcenproduktivität als Kernstrategie einer nachhaltigen Entwicklung“.

Projekt im Auftrag des BMBF, Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt, Energie, 47 S., www.ressourcenproduktivitaet.de.

Kuhndt, M., & Liedtke, C. (1999): The COMPASS-Methodik: Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit. Wuppertal Papers, 97, 58.

Kuhndt, M., Schäfer, J., & Liedtke, C. (2002): Developing a system of sectorial sustainability indicators for the European aluminium industry. Industry and environment. 25(3-4), 67-71.

Landau, K., Spelten, Ch., Winter, G. (2004): Nachhaltige und ergonomische Gestaltung von Industriearbeitsplätzen.

In: *thema Forschung*, 2, Darmstadt, S. 2 – 7.

Lange, Christoph / Schaefer, Sigrid / Daldrup, Herbert (2001): Integriertes Controlling in Strategischen Unternehmensnetzwerken. Controlling, Vol. 13 (2001), Nr. 2, S. 75-83.

Lange, Christoph et al. (2001): Vorstudie zum Forschungsprojekt: Balanced Scorecard-Konzeption als zentrales Kommunikations- und Lerninstrument zur Strategieumsetzung in Altauto-Entsorgungsnetzwerken. Essen.

Lazonick, W. (2003): Understanding Innovative Enterprise. Toward the Integration of Economic Theory and Business History.

In **F. Amatori (Hrsg.): Business history around the world.** Cambridge UK; New York: Cambridge University Press.

Liedtke, Christa; Welfens, Jola (2007): Nachhaltige Entwicklung. Wuppertal.

Liedtke, Christa/ Welfens, Maria J. (Hg.) (2005): KURS 21. Lernmodule für Lernpartnerschaften Schule – Wirtschaft. oekom Verlag, München.

Liedtke, Christa/ Welfens, Maria J. (Hg.) (2008): Mut zur Nachhaltigkeit. Didaktische Module. Forum für Verantwortung.

Lindermann, Nadine (2006): Prozessmanagement in Netzwerken. Fallbeispiel BrustZentrum Mittelrhein.

Masterarbeit; Koblenz.

Mahnkopf, Birgit (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften.

in: **Beckenbach, Niels / van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt.**

Sonderband 9; Göttingen: Schwartz, S. 65-84.

Majer, Helge / Seydel, Frederike (Hg.) (1998): Pflastersteine. Ulmer Wege zur Nachhaltigkeit. Berlin.

Mandl (2005): Radikale Innovation als Kernkompetenz. www.metalogicon.com (28.04.2010).

- Mandl, C. (2005): Innopact – Radikale Innovationen als Kernkompetenz.** Metalogikon. Wien.
- Manger, D. (2005): Entstehung und Funktionsweise eines regionalen Innovationsnetzwerkes – Eine Fallstudienanalyse.** Institut für Soziologie, TU Berlin – Fakultät VI. Berlin.
- Marsh, John (1998): A Stake in Tomorrow. World Class Lessons in Business Partnerships.** London: Batsford.
- Merten, Thomas (2004): be.st(es) Management. Abteilungsdenken überwinden und Sustainable Excellence erreichen.** Unternehmen und Umwelt, Vol. 17 (2004), Nr. 3-4, S. 6-7.
- Merten, Thomas / Kaiser, Claudia / Rohn, Holger (2007): Prozessmanagement. Modul S5.**
In: **Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT) (Hg.): CD-ROM: Nachhaltiges Wirtschaften in Handwerksbetrieben. Eine Handreichung zur Durchführung eines Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes für Betriebsberater/-innen und Dozenten/-innen im Handwerk. Ergebnisse aus einem Modellversuch.** Düsseldorf, S. 1-13.
- Mertins, Kai / Kohl, Holger (2009): Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten.** 2., überarb. Aufl., Düsseldorf: Symposion.
- Möller, Klaus (2006): Wertschöpfung in Netzwerken.** München: Vahlen; S. 104-106.
- Morschett (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken.**
In: **Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven.** 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 377-403.
- Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2003): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.** 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Müller, Bernhard; Wiechmann, Thorsten ; Scholl, Wolfgang; Bachmann, Thomas; Habisch, André (2002): Kommunikation in regionalen Innovationsnetzwerken.** München.
- Nahapiet, J. / Gratton, L. / Rocha, H.O. (2005): Knowledge and relationships: when cooperation is the norm.**
In: *European management Review*. Vol. 2. S. 3-14.
- Neumann, Stefan / Probst, Christian / Wernsmann, Clemens (2005): Kontinuierliches Prozessmanagement.**
In: **Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung.** Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 299-325.
- North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** Cambridge University Press.
- Obama, B. (2009, September 21). Remarks by the President on Innovation and Sustainable Growth. Speech, New York.**
Abgerufen von http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-on-Innovation-and-Sustainable-Growth-at-Hudson-Valley-Community-College/.
- Olk, T. (2003): Förderung des bürgerschaftlichen Engagements; Onlinebuch der Stiftung Bürger für Bürger.**
<http://www.buerger-fuer-buerger.de/content/nav/AusgabeCover1.pdf> (28.04.2010).
- Pätzhold, Günter (1993): Wertewandel – Herausforderung für berufliche Schulen.**
In: *Die berufsbildende Schule* 45, Heft 2, S. 43-49.
- Petruschke, T., & Philipps, S. (2010): Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Eine Wertschöpfungskettenanalyse am Beispiel der globalen Aluminiumindustrie. Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit NPO's.** Abgerufen von www.strategische-allianzen.net.
- Pierenkemper, T. (2009): Wirtschaftsgeschichte. Die Entstehung der modernen Volkswirtschaft.** Berlin: Akademie Verlag.
- Pieske, Reinhard (1995): Benchmarking in der Praxis: Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen.** Landsberg: Verl. Moderne Industrie.
- Powell, W. W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen.**
in: **Kenis, Patrick / Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik.** Frankfurt am Main: Campus, S. 213-271.
- Putnam, Robert (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital.** In: *Journal of Democracy*. Jg. 6, S. 65-78.
- Redeker, G. / Karock, U. (2001): Umfassendes Qualitätsmanagement in dynamischen Unternehmensnetzwerken.**
In: **Molitor, Martin (Hg.): Qualität mit System – Magdeburger Perspektiven.** Aachen: Shaker, S. 53-75.
- Rierner, Kai (2005): Sozialkapital und Kooperation.** Tübingen: Mohr Siebeck; S. 341.
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (2009): Innovationsstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen im Zeichen einer globalen Rezession.** Eschborn.
- Robinson, D. T. (2008). Strategic Alliances and the Boundaries of the Firm.** *Review of Financial Studies*, 21(2), 649.
- Sabisch, Helmut (1997): Benchmarking als notwendiger Bestandteil des Innovationsmanagements in Unternehmen.**
In: **Sabisch, Helmut / Tintelnot, Claus (Hg.): Benchmarking: Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen.** Stuttgart, S. 1-13.

Sabisch, Helmut / Tintelnot, Claus (1997): Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse. Springer: Berlin.

Schäfer, Sigrid (2008): Controlling und Informationsmanagement in strategischen Unternehmensnetzwerken. Multiperspektivische Modellierung und interorganisationale Vernetzung von Informationsprozessen. Wiesbaden: Gabler; S. 292.

Schaltegger, Stefan / Dyllick, Thomas (2002): Einführung.
in: **Schaltegger, Stefan / Dyllick, Thomas (Hg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien.** Wiesbaden: Gabler, S. 19-39.

Schlick, Christopher / Bruder, Ralph / Luczak, Holger (2010): Arbeitswissenschaft. Heidelberg: Springer.

Schmelzer, Hermann J., Sesselmann, Wolfgang (2002): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 2., vollst. überarb. Aufl., München, Wien: Hanser.

Schmidt-Bleek, Friedrich (2007): Nutzen wir die Erde richtig? Die Leistung der Natur und die Arbeit des Menschen. Frankfurt am Main.

Schmidt, Siegfried (2005): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen; Münster: Velbrück.

Schneider-Wohlfart, Ursula (2006): Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Orientierungsmaßnahmen und Praxiseinblicke. Hrsg. vom Landesinstitut für Qualifizierung NRW. Bielefeld: Bertelsmann.

Schöne, Roland (Hrsg.) (2000): Kooperation von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden. Chemnitz: Technische Universität Chemnitz; S. 48, 62ff.

Schubert, Herbert (2008): Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen.
in: **Schubert, Herbert (Hg.): Netzwerkmanagement: Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele.** Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-105.

Schuh, Günther / Güthenke, Gunnar (1999): Das modifizierte EFQM-Modell zur Anwendung bei Virtuellen Fabriken. Ein systematischer Ansatz zur Weiterentwicklung und Leistungssteigerung. Industrie Management, Vol. 15 (1999), Nr. 3; Berlin, S. 19-24.

Schumpeter, J. (1964). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 5–59.

Schumpeter, J. (2005). Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. (8. Aufl.). Tübingen [u.a.]: Francke.

Schumpeter, Joseph Alois (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 8. Auflage, Nachdruck der 1. Auflage v. 1912, Berlin.

Segil, L. (1998): Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen. St. Gallen/Zürich.

Seiter, Mischa / Möller, Klaus (2008): Erfolgswirkungen von Kommunikation in Netzwerken. Eine empirische Analyse. Zeitschrift für Management (ZfM), Vol. 3, Nr. 1; S. 3-24.

Seliger, G. (2007): Nachhaltige industrielle Wertschöpfungsnetze. TU Berlin.
http://www.natwiss.de/inc/Seliger_Wertschoepfungsnetze.pdf.

Semlinger, Klaus (2002): Das Wissensparadoxon fortschreitender Arbeitsteilung. Zur Notwendigkeit kooperativer Interaktion.
In: **Hentrich, Jörg/Hoß, Dietrich (Hrsg.) (2002): Arbeiten und Lernen in Netzwerken,** Eschborn, S.12-23.

Siebenhüner, Bernd/ Arnold, Merlen/ Hoffmann, Esther/ Behrens, Thorsten/ Heerwart, Sebastian/ Beschoner, Thomas (2006): Organisationales Lernen und Nachhaltigkeit. Prozesse, Auswirkungen und Einflussfaktoren in sechs Unternehmensfallstudien. Marburg.

Siegrist, Johannes (2002): Effort-reward Imbalance at Work and Health.
In: **P. Perrewe & D. Ganster (Hrsg.). Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 2. Historical and Current Perspectives on Stress and Health.** New York: JAI Elsevier; S. 261-291.

Siepermann, Christoph / Vockeroth, Jan (2008): Gestaltungsansätze einer Netzwerk-Balanced Scorecard.
In: **Becker Jörg / Knackstedt, Ralf / Pfeiffer, Daniel (Hg.): Wertschöpfungsnetzwerke: Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien.** Heidelberg: Physica-Verlag.

Skinner, Ellen (1996): A Guide to Constructs of Control. Journal of Personality and Social Psychology. 71 (3); S.549-570.

Stahl, Thomas (2004): Sozialkapital und Netzwerkmanagement in Lernenden Regionen.
In: **Wilbers, Karl (Hg.): Das Sozialkapital von Schulen. Die Bedeutung von Netzwerken, gemeinsamen Normen und Vertrauen für die Arbeit und in Schulen.** Bielefeld: Bertelsmann, S. 45-66.

Steiner, Reto (2001): Grundlagen und kritische Erfolgsfaktoren von Benchmarking im öffentlichen Sektor. Bern.

- Stüllenberg, Frank / Schulze im Hove, Anne / Weidt, Stefan (2004): Inhaltliche Ausgestaltung der Netzwerk-Balanced Scorecard für Beschaffungsketten.** Technical Report 03024, SFB 559 Modellierung großer Netze in der Logistik; Dortmund.
- Sustainable Excellence Group (o. J.): Corporate Social Responsibility (CSR).** <http://www.sustainable-excellence.de/csr.html>.
- Sustainable Excellence Group / Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hg.) (2006): Sustainable Excellence. Exzellent führen – nachhaltig handeln. Konzeption, Umsetzung und Praxis-Erfahrungen für die Führung.** Nürnberg, Osnabrück.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation.** Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg (1995): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation.** 3. Nachdruck.
„Neue betriebswirtschaftliche Forschung“, Bd. 100. Berlin: Gabler.
- Teller, Matthias et al. (2005): Projekt BeNN. Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netzwerke auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien. Abschlussbericht.** Berlin, Großziehen.
- Tischer, Martin (2001): Unternehmenskooperation durch Kooperationen. Am Beispiel einer freiwilligen Branchenvereinbarung.** Reihe „Studien zum internationalen Innovationsmanagement“. Internationales Hochschulinstitut Zittau. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Ulich, Eberhard (1998): Arbeitspsychologie.** 4. Aufl.; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ullman, D. (2010): The mechanical design process** (4. Aufl.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Ulrich, Peter (1998): Organisationales Lernen durch Benchmarking.** Wiesbaden: Gabler.
- United Nations (2002): Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development.** New York.
- Van Der Wee, H. (1984): Der gebremste Wohlstand. Wiederaufbau, Wachstum und Strukturwandel der Weltwirtschaft seit 1945.** München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Walk, H. (2007): Partizipative Governance.** Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (2000): Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung, Nutzen für Manager und Controller, Erfahrungen in deutschen Unternehmen;** 3., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Weibel, Antoinette (2004): Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken: Vertrauen und Kontrolle zur Lösung des sozialen Dilemmas;** Wiesbaden: Gabler.
- Welzer, Harald (2006): Nur nicht über Sinn reden!.** Zeit online vom 27.04.2006;
http://www.zeit.de/2006/18/B-Interdisziplinaritt_xml?page=1.
- Wessels, Jan / Meier zu Köcker, Gerd (2008): Benchmarking von Netzwerken als Ergänzung zu Evaluationen.**
Download der Präsentation unter <http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=17646>.
- West, Michael (1990): The social psychology of innovation in groups.**
In: M.A. West J.L. Farr (Hrsg.): *Innovation and Creativity at Work*. Chichester, England: Wiley; S. 309-333.
- Westermann, Udo / Merten, Thomas / Baur, Angelika (2003): Nachhaltige Prozessbewertung mittels des Sustainable Excellence Ansatzes.**
in: Linne, Michael / Schwarz, Gudrun (Hg.): *Handbuch nachhaltige Entwicklung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 343-354.
- Weyer, Johannes (Hg.) (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung.** München: Oldenbourg.
- Wittig-Goetz, Ulla (2006): Arbeitsgestaltung nach DIN EN ISO 9241-2.**
Gesellschaft Arbeit und Ergonomie – online e.V.; www.ergo-online.de (01.05.2010).
- Wöhe, Günter / Döring, Ulrich (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.** 22. Aufl., München, Vahlen.
- WZB (2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Im Auftrag des BMFSFJ.** <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/buergerschaftliches-engagement-bericht-wzb-pdf,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (28.04.2010).
- Yunus, M. (2008): Die Armut besiegen. Creating a world without poverty.** München: Hanser Verlag.
- ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (2001): IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf – Empirische Analysen für das Verarbeitende Gewerbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren in Deutschland.** Mannheim.

Portrait der beteiligten Netzwerke

8

METALOG
M^{iD} M^{CC}

owl maschinenbau
OstWestfalenLippe

[KURS 21]
SCHULEN. UNTERNEHMEN. ZUKUNFT.



GESAMTVERBAND DER
ALUMINIUMINDUSTRIE e.V.

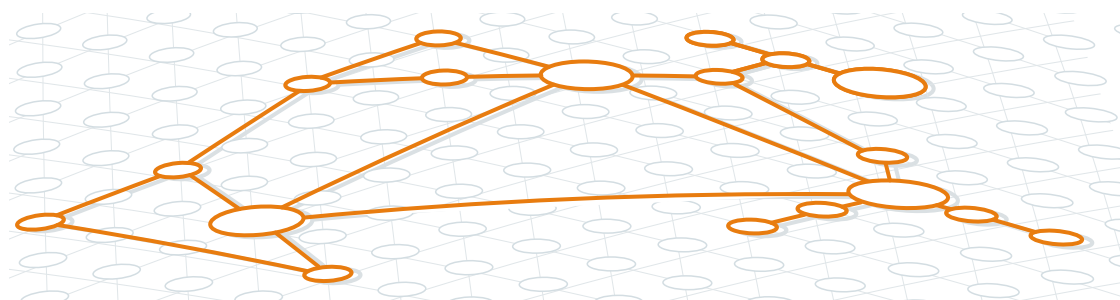
8.1 Die Innovations-Allianz METALOG

Der METALOG ist eine strategische Allianz zur Entwicklung von sozialen Innovationen und zur Förderung von Social Entrepreneurship. Die Gründung der Allianz wurde im Rahmen des Teilvorhabens METALOG umgesetzt und war eng mit dem Forschungsansatz verbunden, zu untersuchen, ob soziale Innovationen in der Bürgergesellschaft durch eine solche Allianz gezielt hervorgebracht werden können.

Das METALOG-Konzept basiert auf der Theorie, dass radikale (also grundlegende) Innovationen erst durch die bewusste Auseinandersetzung verschiedener Sektoren entstehen können. Im METALOG findet demzufolge ein bewusster Austauschprozess zwischen Wirtschaft, Staat

und Zivilgesellschaft statt, mit dem Ziel, in einer strategischen Zusammenarbeit auf Augenhöhe soziale Innovationen zu entwickeln und diese in ihrem eigenen lokalen Lebensumfeld unternehmerisch umzusetzen. Durch diese besondere Form der Kooperation werden im METALOG Reibungsflächen zwischen den Sektoren provoziert, die eine grundlegend neue Innovation erst möglich machen und einen entscheidenden Katalysator darstellen, um die soziale Invention zur sozialen Innovation zu befördern.

Mitglieder der Allianz sind Privatpersonen aus möglichst verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen einer Region (z.B. Stadtteil, Bezirk). Der Wirkungsradius der Allianz ist dabei ganz bewusst auf das lokale Umfeld (z.B. Stadtteil) der jeweiligen Teilnehmer beschränkt. Das



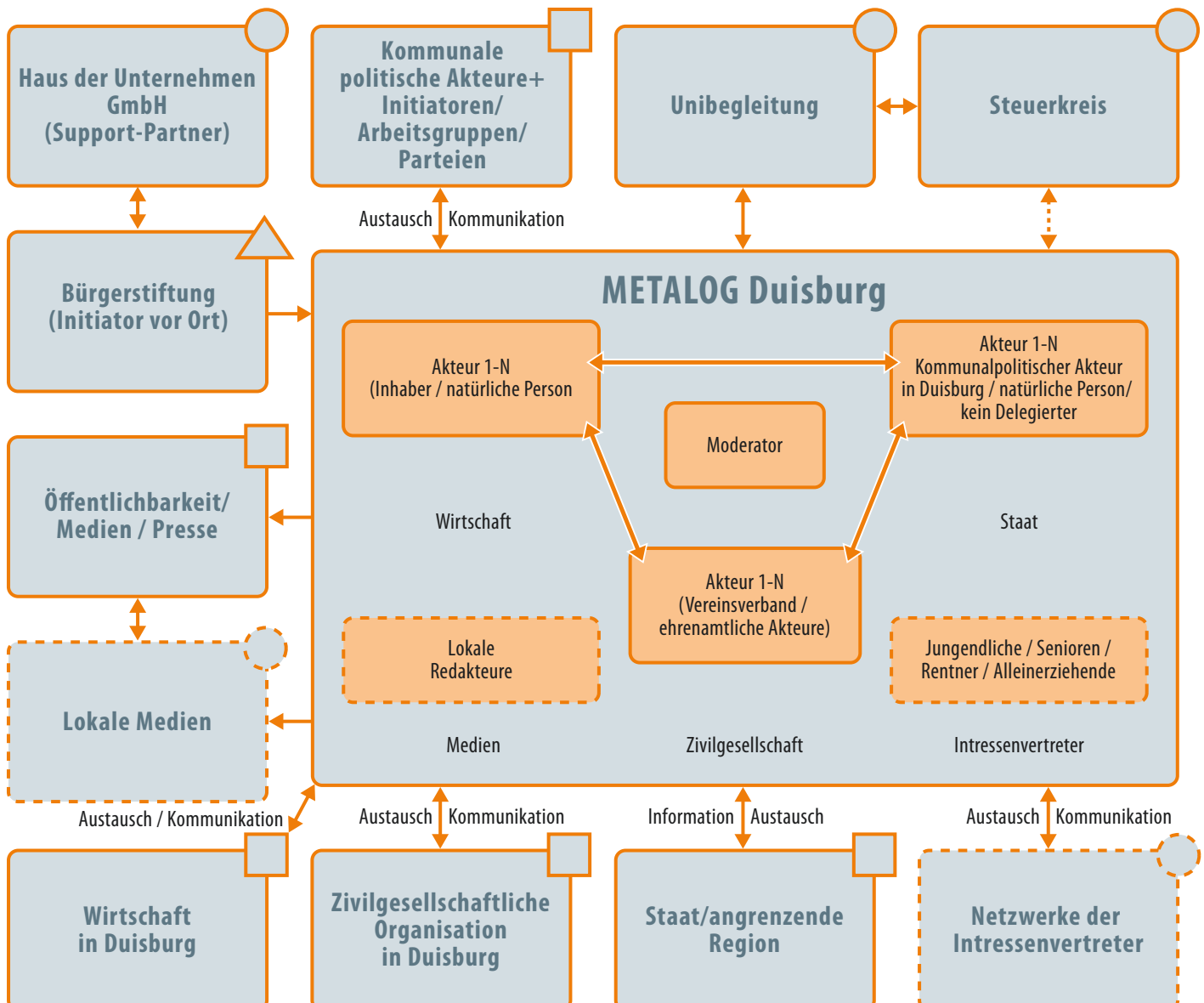
bedeutet: Bei den im METALOG entwickelten Innovationen geht es nicht um die Entwicklung von menscheitsverändernden Vorhaben, sondern darum, Lösungen zu entwickeln, die im eigenen Lebensumfeld spürbar und sichtbar werden können.

Im Kern geht es im METALOG also um eine Zusammenarbeit, die darauf setzt, die vorhandenen verschiedenen Blickwinkel auf eine Herausforderung zu richten, das Fach- und Erfahrungswissen aller Akteure in diesem Prozess zu teilen und zu nutzen, um gemeinsame Lösungsideen zu entwickeln, um schließlich Ressourcen und Netzwerke aller Akteure zu mobilisieren und für die nachhaltige Umsetzung der entstandenen Lösungsmöglichkeit einzusetzen.

Die METALOG-Allianz ist darauf ausgerichtet, Menschen dazu zu motivieren,

- grundlegend neue Ideen für (eigene) lokale ungelöste gesellschaftliche Probleme zu entwickeln (= *soziale Erfindung zu machen*),
 - die besten Ideen auf eigene Faust so umzusetzen, dass sie sich langfristig selbst finanzieren können (= *soziale Innovationen in die Gesellschaft bringen*) und
 - bei der Umsetzung Menschen und Organisationen zur Beratung und Unterstützung aus dem Umfeld einzubinden (= *zusätzliches Bürger-Engagement zum Wohle der eigenen Idee zu aktivieren*).
- METALOGs sind damit nicht nur Innovationsallianzen sondern auch Prozessmodelle zur Unterstützung einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung.

Abb. 12:
Die Netzwerkstruktur
der Innovationsallianz
METALOG
Quelle: UDE in
Zusammenarbeit mit IAD



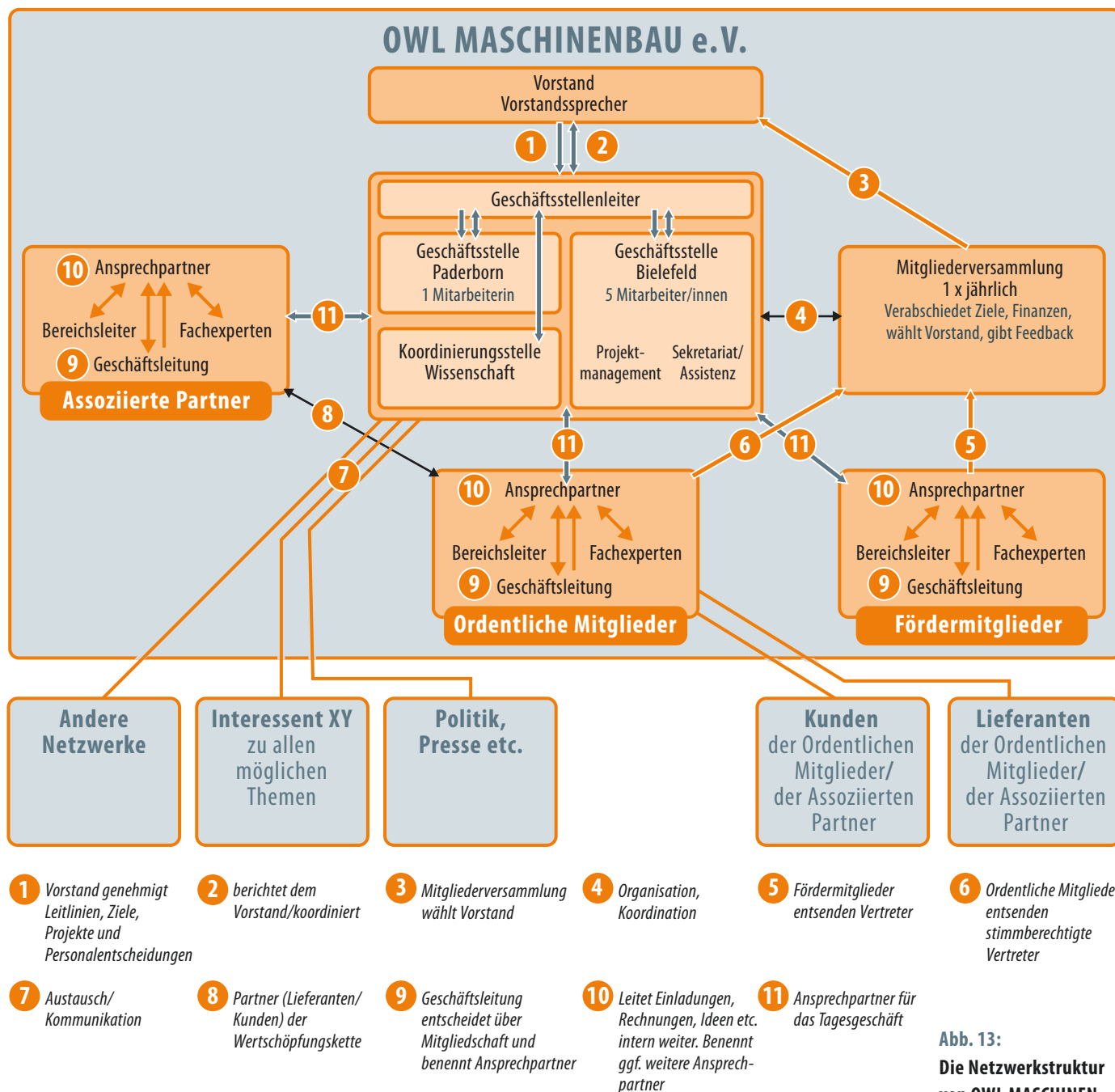


Abb. 13:
Die Netzwerkstruktur
von OWL MASCHINEN-
BAU

Quelle: Trifolium in
Zusammenarbeit mit IAD;
Stand: Mai 2010

8.2 Das Netzwerk OWL MASCHINENBAU

Mit 272 Unternehmen und über 42.000 Beschäftigten ist der Maschinenbau eine historisch gewachsene Schlüsselbranche der Region Ostwestfalen-Lippe. Um für die Herausforderungen der zunehmenden Globalisierung der Märkte und des beschleunigten technologischen Wandels gut gerüstet zu sein und Synergien durch strategische Kooperationen zu nutzen, haben 13 Unternehmen der Region im Jahr 2003 das Innovationsnetzwerk OWL MASCHINENBAU gegründet.

Heute zählt das Netzwerk über 160 Mitglieder und Partner. Ziel der Partner ist es, die Wettbewerbskraft der ansässigen Unternehmen durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch,

Wissenstransfer und intelligente Kooperationen zu stärken. Zudem soll der Standort Ostwestfalen-Lippe gemeinsam in Hinblick auf Innovationsentwicklung und effiziente Maschinenbauproduktion weiter gestärkt werden.

Neben Unternehmen aus dem Maschinenbau sind im Netzwerk zudem Unternehmen der Branchen Automotive und Elektrotechnik vertreten, die den Maschinenbauunternehmen teilweise zuarbeiten. Was jedoch die Kernbranche des Maschinenbaus betrifft, so sind die vertretenen Unternehmen Endproduktehersteller. Insgesamt ist die Branche stark mittelständisch geprägt, neben einigen Großunternehmen befindet sich eine Vielzahl an KMU im Netzwerk. Die meisten Unternehmen befinden sich nach wie vor in Familienbesitz.

8.3 KURS 21 e.V.

KURS 21 e.V. ist aus einer Bildungsinitiative des Wuppertal Institutes hervorgegangen, das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) von 2002 bis 2005 gefördert wurde. Nach einer Übergangszeit ohne formale Strukturen wurde die Initiative 2008 institutionell in einen eingetragenen Verein (e.V.) überführt. Mitglieder von KURS 21 e.V. sind Schulen und Unternehmen aus Wuppertal und Umgebung.

Die Zusammenarbeit im Netzwerk KURS 21 e.V. hat das Ziel, Blockaden zwischen Schulen und Wirtschaft abzubauen und Lernprozesse anzustoßen.

KURS 21 e.V. hat sich zum Ziel gesetzt, langfristig angelegte inhaltliche Dialoge zwischen Schulen und Unternehmen zu fördern und mit eigenen Initiativen und Projekten zu unterstützen, um den Schüler/-innen als Träger der Wirtschaft von morgen den Weg zu ebnen und ihnen bessere Chancen zu ermöglichen.

KURS 21 e.V.; Angebote zur Zielumsetzung:

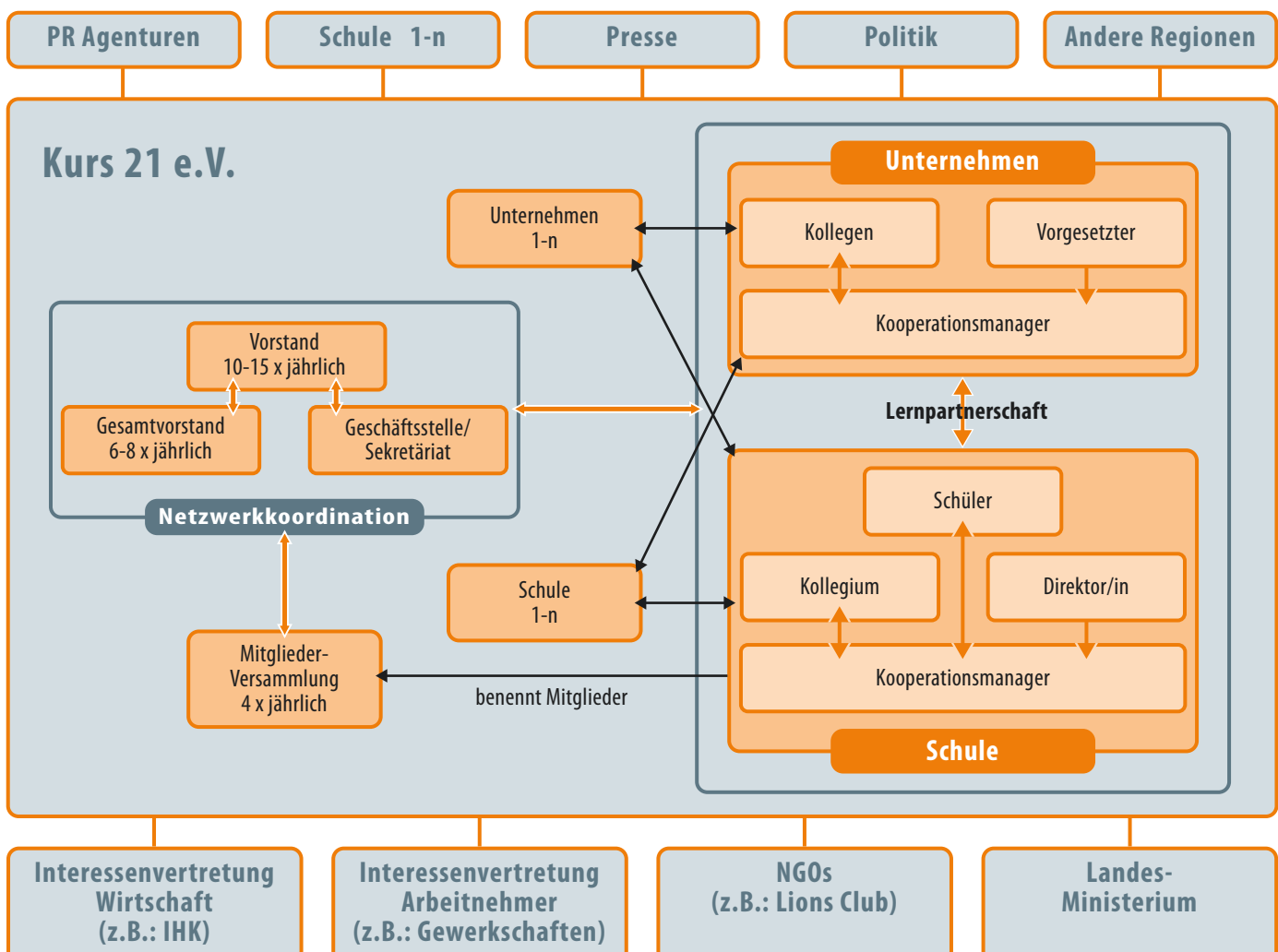
- Praktika- und Ausbildungsplätze sowie Vermittlung interessierter Schüler/-innen
- Kontaktherstellung zwischen Auszubildenden und Schüler/-innen zum Erfahrungsaustausch

- Maßnahmen und Projekte zur Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklung aller Beteiligten
- Angebote von Ausbildungsplätzen und Praktika durch die beteiligten Partner
- Gespräche und Trainings für Schüler/-innen zur Bewerbung in verschiedenen Bereichen
- Fortbildungsangebote an Lehrer/-innen (Bereiche Coaching und Personalentwicklung)
- praxisnahe Umsetzung von Forschungsergebnissen, beispielsweise zur Nutzung von regenerativen Energiequellen oder dem nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen durch das Wuppertal Institut als Partner von KURS 21 e.V.
- die Realisierung von übergreifenden Projektideen zwischen Schulen und Unternehmen
- Erfahrungsaustausche der Unternehmen untereinander in verschiedenen Themenfeldern
- Aufbau neuer Lernpartnerschaften – Suchen und Zusammenführen der Partner Schule – Wirtschaft
- ein Dialogforum zwischen Schule und Wirtschaft in der Öffentlichkeit
- Unterrichtung von z.B. Fremdsprachen durch Lehrer/-innen in Unternehmen, Teilnahme von Unternehmensvertretern am Schulunterricht

Abb. 14:

Die Netzwerkstruktur von Kurs 21

Quelle: Wuppertal Institut in Zusammenarbeit mit IAD



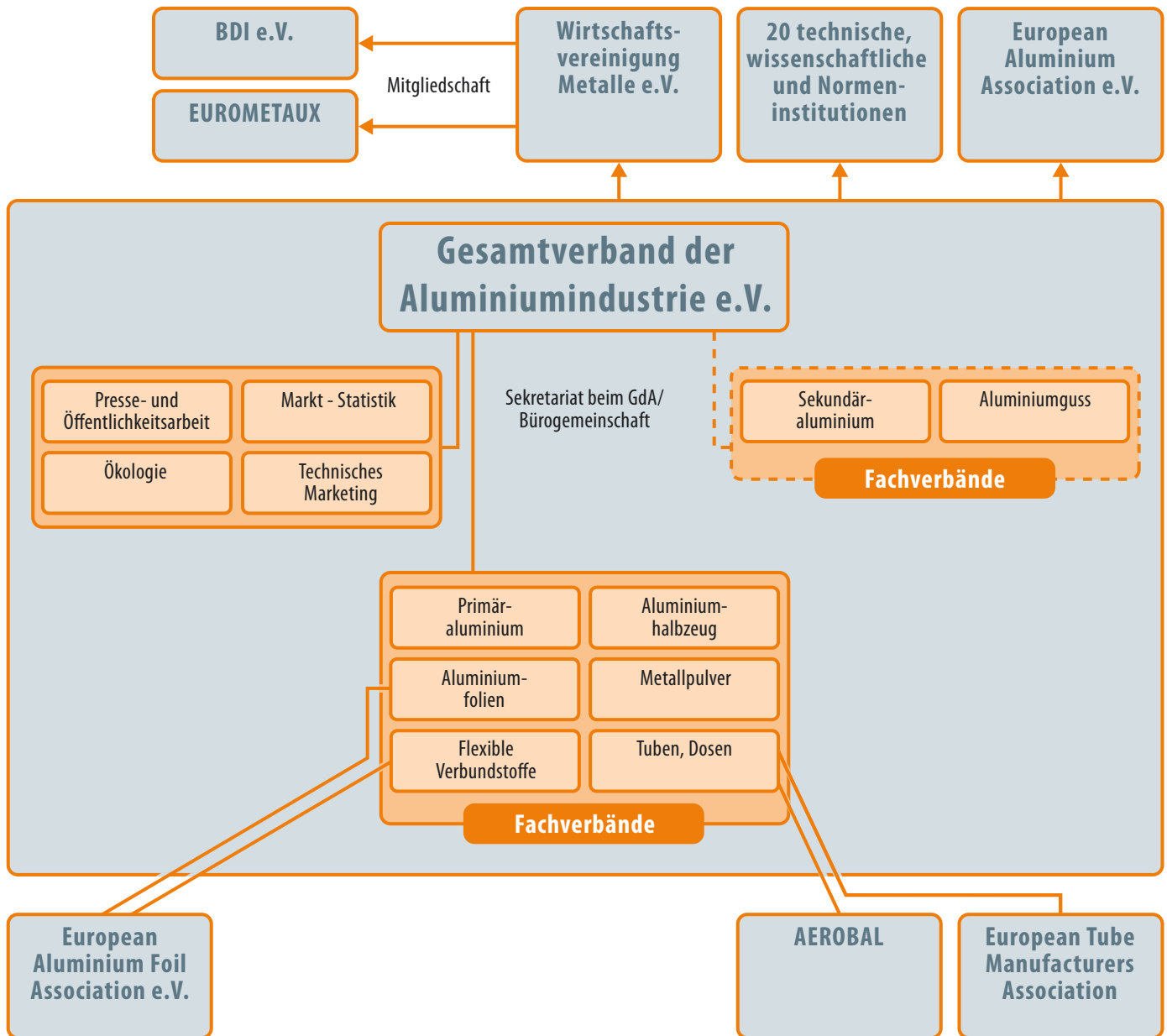


Abb. 15:
Die Netzwerkstruktur
des Gesamtverbandes
der Aluminiumindustrie
(GDA)

Quelle: CSCP in
Zusammenarbeit mit IAD

8.4 Der Gesamtverband der Aluminiumindustrie (GDA)

Der Gesamtverband der Aluminiumindustrie (GDA) ist der Branchenverband der deutschen Produzenten von Rohaluminium bzw. von Aluminium- und Aluminiumverbundprodukten. Der Mitgliederkreis ist dementsprechend auf wirtschaftliche Akteure aus einem Industriesektor beschränkt. Der Verband bedient sich netzwerkartiger Strukturen und verfügt über eine dauerhafte Zentrale. Er kann daher als strategische Allianz verstanden werden und ist als solche stark in räumlich übergeordnete Allianzen auf europäischer (European Aluminium Association) und internationaler Ebene (International Aluminium Institute) eingebunden.

Eine solche Einbindung liegt nahe, weil die Aluminiumindustrie von vertikal integrierten globalen Wertschöpfungsketten und großen multinationalen Einzelunternehmen geprägt ist. Die deutsche Aluminiumindustrie und ihre strategischen Allianzen lassen sich deshalb nicht isoliert betrachten. Treiber entstehen in einem internationalen Kontext, Initiativen setzen international an und Innovationen haben neben nationalen auch internationale Auswirkungen.

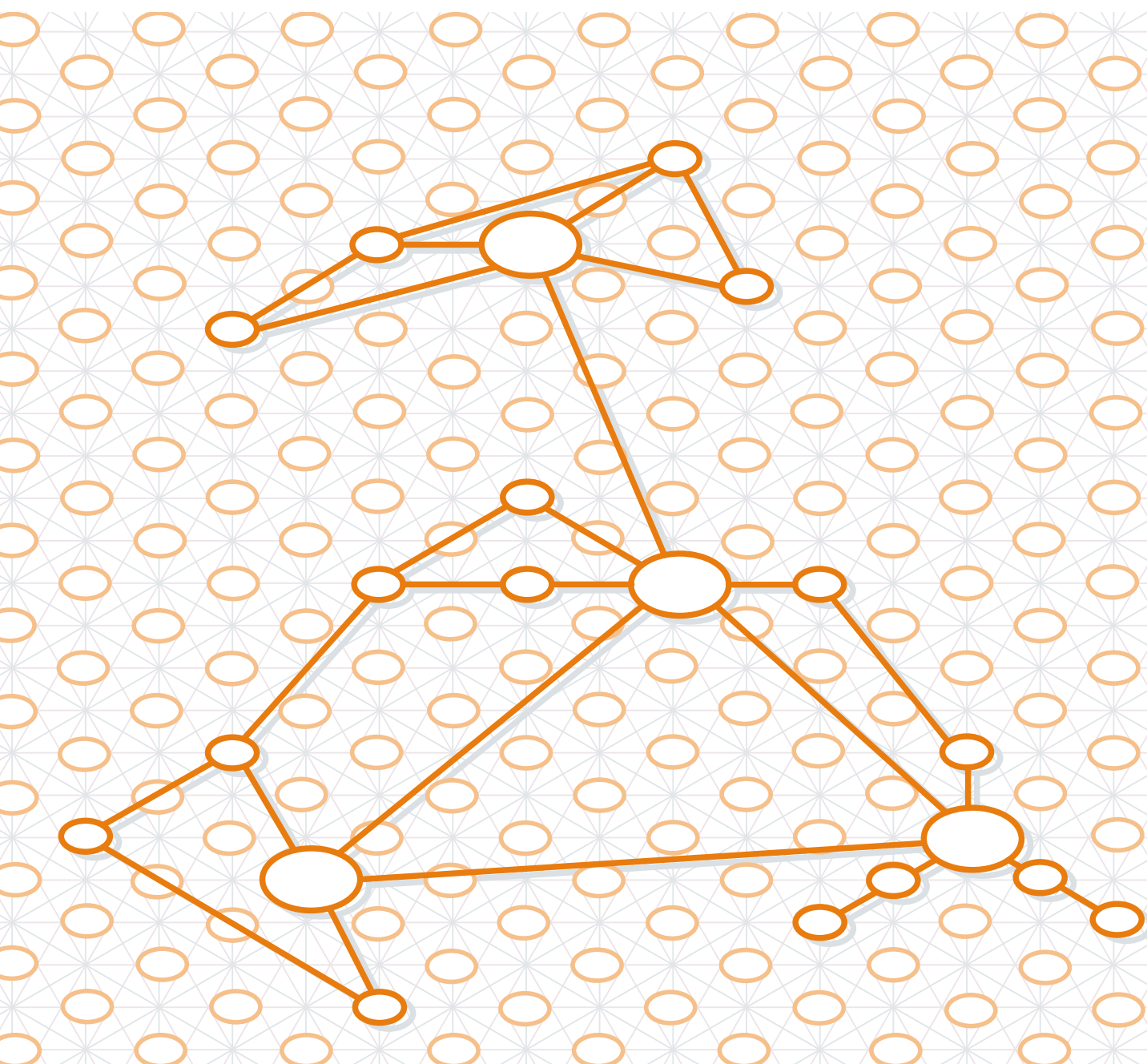
8.4.1 Eignung als Fallbeispiel

Der GDA eignet sich aus verschiedenen Gründen besonders für die Analyse nachhaltiger Innovationen in globalen Wertschöpfungsketten durch strategische Allianzen:

Die hohe vertikale Integration der Branche erlaubt direkten Zugriff auch auf vorgelagerte Wertschöpfungskettenstufen und vergrößert die Handlungsfähigkeit der strategischen Allianz in dieser Dimension. Gleichzeitig verbessert der hohe Konsolidierungs- und Organisationsgrad der Branche die Übersichtlichkeit und erleichtert Zusammenarbeit und Koordination auf Verbands-ebene – auch in dieser Dimension ist von einer guten Handlungsfähigkeit auszugehen. Im Zusammenhang damit erleichtern zentrale Datenerhebung und Berichtswesen die Verfolgung zentralisierter Aktivitäten wie z.B. im Bereich der Selbstverpflichtungen zur Emissionsminderung. Der GDA geht regelmäßig Kooperationen und Partnerschaften mit NPOs ein und ist entsprechend offen für die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen.

8.4.2 Ziele und Initiativen

Ziel des GDA ist neben der klassischen Interessenvertretung auch eine Verbesserung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte im Bereich Aluminium sowie ihre Kommunikation gegenüber Stakeholdern und Kunden. Entsprechend der beschriebenen Struktur der Aluminiumindustrie geht der übergeordnete Ansatz von einer Wertschöpfungskettenperspektive aus und forciert hier die gezielte Analyse und Verbesserung von Aspekten mit besonderer Relevanz für diese Zielsetzung. Die im Rahmen des Forschungsprojektes untersuchten Initiativen fügen sich in dieses Bild und zeugen von der oben beschriebenen Handlungsfähigkeit des GDA.



Über die Autoren

9

Prof. Dr.-Ing. Ralph Bruder ist Leiter des Instituts für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Darmstadt. Er promovierte am Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt. Er war Universitätsprofessor für das Fach Ergonomie im Design an der Universität Duisburg-Essen und Leiter des von ihm gegründeten Instituts für Ergonomie und Designforschung. Er leitete als Präsident und Geschäftsführer die Zollverein School of Management and Design.

Kontaktadresse

TU Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft
Petersenstr. 30, 64287 Darmstadt, Deutschland
Email bruder@iad.tu-darmstadt.de

Tobias Engelman ist Projektmitarbeiter bei der Trifolium Beratungsgesellschaft mbH. Er studierte Soziologie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Studienschwerpunkt wurde die Industrie- und Organisationssoziologie. Bei einem Praktikum am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH (2003) beschäftigte er sich mit der Gestaltung betrieblicher Selbstbewertungsinstrumente für nachhaltiges Wirtschaften. Seine Diplomarbeit schrieb er zum Thema „Organisationales Lernen dank Self-Assessment? Der Beitrag von Selbstbewertungsinstrumenten zum lernenden Unternehmen.“

Kontaktadresse

Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH
Alte Bahnhofstraße 13, 61169 Friedberg, Deutschland
Email: tobias.engelmann@trifolium.org

Dr.-Ing. Rolf Helbig hat Elektrotechnik/Regelungstechnik studiert und am Institut für Arbeitswissenschaft der TU Darmstadt promoviert. Für mehrere Jahre war er Leiter des Bereichs Arbeitswissenschaft beim REFA-Verband in Darmstadt. Seit 1986 bearbeitet er als Senior Engineer zahlreiche arbeitswissenschaftliche Projekte zur Analyse und Gestaltung menschlicher Arbeit.

Kontaktadresse

TU Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft
Petersenstr. 30, 64287 Darmstadt, Deutschland
Email helbig@iad.tu-darmstadt.de

Dr.-Ing. Marlene Helfert ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Darmstadt in der Forschungsgruppe Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Sie studierte Mechanik und Architektur und promovierte im Fachgebiet Mechatronik im Maschinenbau. Im Rahmen des Projektes strategische Allianzen forscht sie über die Gestaltung der Zu-

sammenarbeit in Netzwerken und deren Auswirkung auf den Erfolg und die Innovationsfähigkeit der Allianzen.

Kontaktadresse

TU Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft
Petersenstr. 30, 64287 Darmstadt, Deutschland
Email helfert@iad.tu-darmstadt.de

Michael Kuhndt leitet das UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production und koordiniert das CSCP-Teilvorhaben im Gesamtprojekt. Er studierte Ingenieurwissenschaften, Umweltmanagement und -politik in Deutschland, Schweden und den USA, arbeitete u.a. als Experte für das Wuppertal Institut und ist ständiger Berater beim Umweltprogramm der Vereinten Nationen.

Kontaktadresse

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH (CSCP)
Hagenauer Straße 30, 42107 Wuppertal, Deutschland
Email michael.kuhndt@scp-centre.org

Frauke Lange leitet seit 2008 das Forschungsprojekt METALOG im Labor für Organisationsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen. Sie studierte Organisationsentwicklung und Erwachsenenbildung. Sie ist Gründungsmitglied und Gesellschafterin der L³ Beratungsgesellschaft und war vor ihrer aktuellen Tätigkeit als Projektleiterin in der Industrie und im Hochschulbereich beschäftigt. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Social Entrepreneurship und Social Business, Soziale Innovation, Mentoring und Wissensmanagement.

Kontaktadresse

Universität Duisburg-Essen,
Universitätsstrasse 12, 45141 Essen, Deutschland
Email frauke.lange@uni-due.de

Thomas Lemken ist seit 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH, hier wissenschaftlicher Koordinator der Forschungssäule Politiken für Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren. Er studierte Politikwissenschaften, Rechtswissenschaften und Sport in Duisburg. Nach dem Studium arbeitete er als Referent für Ökologie im KLJB-Bundesverband (1994-2002) sowie als Referent für politische Bildung im Trägerverein für politische Bildung und Ökologie (1998-2002). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Themenbereichen Nachhaltigkeitsstrategien und Ressourceneffizienz, Umwelt- und Ressourcenpolitik, kommunale

Umweltpolitik, Bildung und Qualifizierung für Nachhaltigkeit. Er ist seit 1999 Mitglied im Rat der Stadt Wesel sowie seit 2005 Geschäftsführer und Vorstandsmitglied der Bildungsallianz KURS 21 e.V..

Kontaktadresse

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal, Deutschland

Email thomas.lemken@wupperinst.org

Thomas Merten ist Gründer und Inhaber der Trifolium - Beratungsgesellschaft, dem Faktor 10 Institut für Nachhaltiges Wirtschaften und dem Sustainable Excellence Team. Er hat Produktions- und Fertigungstechnik studiert und arbeitet seit 1994 als Dipl.-Ing. in verschiedenen Bereichen und Funktionen des Nachhaltigen Wirtschaftens. Nach Stationen am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, dem Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen sowie der BTU Cottbus folgte die Selbständigkeit als Berater und Wissenschaftler im Themenfeld Nachhaltigkeit (Projekte, Beratungen, Trainings). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Themen Unternehmensanalysen & Selbstbewertungen, Nachhaltigkeitsmanagementsysteme wie z.B. Sustainable Excellence, Nachhaltigkeitsstrategien und Ressourceneffizienz.

Kontaktadresse

Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH
Alte Bahnhofstraße 13, 61169 Friedberg, Deutschland

Email thomas.merten@trifolium.org

Sebastian Philipps ist seit 2008 studentischer Mitarbeiter am CSCP und steht am Ende seines Studiums der Regionalwissenschaften China/VWL sowie der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Sein Interessengebiet ist die Auswertung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien. Im Rahmen des Projektes arbeitete er u.a. an einer Fallstudie zur deutschen Aluminiumindustrie.

Kontaktadresse

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH (CSCP)
Hagenauer Straße 30, 42107 Wuppertal, Deutschland

Email sebastian.philipps@scp-centre.org

Martina Schmitt arbeitet seit 2003 als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Sie studierte Sozialwissenschaften. Ab 2000 arbeitete sie für das Institut für Bildung und Kultur e.V. Remscheid und das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. in Bonn. Arbeitsschwerpunkte am Wuppertal Institut bilden Nachhaltigkeitsziele und -indikatoren in Wertschöpfungsketten, Konsumforschung, Bildung für

Nachhaltigkeit, Migrationsforschung sowie Lebensstile in einer veränderten Erwerbsgesellschaft.

Kontaktadresse

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal, Deutschland

Email martina.schmitt@wupperinst.org

Prof. Dr. Wolfgang Stark lehrt seit 1998 Organisationsentwicklung, Organisationspsychologie und Gemeindepsychologie an den Universitäten Duisburg-Essen, am Instituto Superior Psicologia Aplicada in Lisboa, Portugal und an der Zollverein School for Management and Design in Essen. Er ist Gründer und Leiter des Labors für Organisationsentwicklung und des Zentrums für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung an der Universität Duisburg-Essen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind unter anderem Management und Organisationskultur, Führung und Nachhaltigkeit in Organisationen, Social Entrepreneurship, Empowerment und Bürgerschaftliches Engagement und Partizipationsforschung.

Kontaktadresse

Universität Duisburg-Essen
Universitätsstrasse 12, 45141 Essen, Deutschland

Email wolfgang.stark@uni-due.de

Kim Stöckmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt METALOG an der Universität Duisburg Essen. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und leitet neben der Tätigkeit im Forschungsprojekt das Praxisseminar „Öffentlichkeitsarbeit in Institutionen – Know-how und Praxisanwendung“. Sein Forschungsschwerpunkt fokussiert insbesondere die Analyse multisektoraler, strategisch ausgerichteter Netzwerke und Social Entrepreneurship im Kontext bürgerschaftlicher Entwicklung.

Kontaktadresse

Universität Duisburg-Essen
Universitätsstrasse 12, 45141 Essen, Deutschland

Email kim.stoeckmann@uni-due.de

Elisabeth Süßbauer arbeitet seit 2008 als wissenschaftliche Hilfskraft in der Forschungsgruppe Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Sie studierte Soziologie, Politikwissenschaft und Romanistik in Münster und Salamanca/ Spanien. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind konsumenten- und kundennahe Ressourcenpolitiken, nachhaltiger Konsum und nachhaltige Lebensstile.

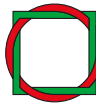
Kontaktadresse

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal, Deutschland

Email elisabeth.suessbauer@wupperinst.org

Projektleitung

Wuppertal Institut für Umwelt,
Klima, Energie GmbH



Wuppertal Institut
für Klima, Umwelt, Energie
GmbH

Verbundpartner

UNEP/Wuppertal Institute
Collaborating Centre on
Sustainable Consumption and
Production gGmbH (CSCP)



UNEP/WUPPERTAL INSTITUTE COLLABORATING
CENTRE ON SUSTAINABLE
CONSUMPTION AND PRODUCTION

Technische Universität Darmstadt (TUD)
Institut für Arbeitswissenschaft (IAD)



Technische Universität Darmstadt
Institut für Arbeitswissenschaft

Universität Duisburg-Essen (UDE)
Labor für Organisationsentwicklung – orglab



orglab

labor für organisationsentwicklung

Trifolium
Beratungsgesellschaft mbH (Tri)



Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1	<i>Projektansatz</i>	5	Abb. 11	<i>Kreislauf systematischer nachhaltiger Innovationen auf Basis des Dreistufenmodells</i>	57
Abb. 2	<i>Forschungsdesign des Verbundvorhabens</i>	9	Abb. 12	<i>Die Netzwerkstruktur der Innovationsallianz METALOG</i>	68
Abb. 3	<i>Prozessdarstellung M^{CC}</i>	22	Abb. 13	<i>Die Netzwerkstruktur von OWL MASCHINENBAU</i>	69
Abb. 4	<i>Prozessdarstellung des ersten Gabel-Consulting Verfahrens</i>	23	Abb. 14	<i>Die Netzwerkstruktur von KURS 21 e.V.</i>	70
Abb. 5	<i>Der M^{ID}-Prozessverlauf</i>	27	Abb. 15	<i>Die Netzwerkstruktur des Gesamtverbandes der Aluminiumindustrie (GDA)</i>	71
Abb. 6	<i>Der RADAR-Zyklus</i>	36			
Abb. 7	<i>Zeitliche Abfolge der Instrumente in der Toolbox</i>	37			
Abb. 8	<i>Drei Schritte auf dem Weg zu nachhaltiger Innovation durch strategische Allianzen</i>	53			
Abb. 9	<i>Die Hot Spot-Analyse ermöglicht die Identifikation der wesentlichen Aspekte entlang der Wertschöpfungskette eines Produktes</i>	54	Tab. 1	<i>Strukturmerkmale von nachhaltigkeitsorientierten Bildungsallianzen</i>	43
Abb. 10	<i>Benchmarkingansatz mit nachgelagerter paralleler interner und externer Diffusion von Innovationen</i>	55	Tab. 2	<i>Zentrale Erfolgsfaktoren bei KURS 21 e.V. – Fokus Unternehmensperspektive</i>	46, 47

**Wuppertal Institut für Klima,
Umwelt, Energie GmbH**

Döppersberg 19
42103 Wuppertal

Postfach 10 04 80
42004 Wuppertal

Ansprechpartner:

Thomas Lemken
Tel.: +49 (0)2 02 / 24 92 - 179
Fax: +49 (0)2 02 / 24 92 - 138
thomas.lemken@wupperinst.org

